التطبيق التعاونى الاشتراكى

دكتور
كمال حمدى أبو الخير
عميد المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية
قسم ادارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس

مكتبة عين شمس
٤٤ شارع القصر العينى . القاهرة

إهـــداء

تحية إلى التعاونيين حقا وصدقا .. هنا في مصر ..
وفي شتى أنحاء الوطن العربي .. وليكن شعارنا دائما ..
إن التعاون يؤمن بالعمل كسبيل للبناء .. ولا يرضى عن
منطق الاستيلاء .. وإن التعاون يعتز بحرية الكلمة ..
في إطار من الحوار العلمي لتعميق الولاء .. وكسب مزيد
من الأصدقاء ..

وإن التعاون نظام اقتصادي اجتماعي ينبثق
من صميم احتياجات الأفراد الذين يتضامنون في تنظيم
قائم على أساس مسئولية المالك صاحب الشيء
والإدارة المشتركة ، في إطار من الإيمان بخدمة المجتمع ،
ويستهدف ليس فقط انتفاع الأعضاء بالخدمات واقتسام
الفائض بالنسبة للمعاملات لتحسين شئونهم الاقتصادية
والاجتماعية ، بل أيضا النهوض بهم إلى مستوى أخلاقي
رفيع يجعل منهم مواطنين صالحين قادرين على خلق
المجتمع الديموقراطي السليم الذي يضع مصلحة الجماعة
فوق مصلحة الفرد، ويؤمن بالفرد ويحفزه إلى إطلاق
أقصى طاقاته وإمكانياته للإسهام في إعادة
تشكيل الحياة نحو خلق المجتمع الأفضل .

الباحث

أمل .. وعمل ..

اننا يجب أن نكون واضحين أزاء القطاع التعاونى .. ان الملكية التعاونية لابد أن تقوم على مضمون اشتراكى ، انها ليست مجرد تجميع لعدد من الأفراد من أجل حل مشاكلهم فيما يتصل بالاستهلاك أو الحصول على الخامات أو تسويق ما ينتجون . ان هذه الأمور على أهميتها لا يجوز أن تقتصر عليها وظيفة التعاون ، بل لابد وأن تتطور وظيفته بحيث يصبح تعاونا انتاجيا سواء فى الصناعة أو الزراعة . ان هذا هو الطريق الى اقامة علاقات انتاجية متقدمة تدفع بالانتاج الى الأمام وتنمى قيما اجتماعية جديدة . وأساس التعاون هو حرية الانضمام وانتخاب مجالس الادارة انتخابا حرا مباشرا .

اننا لا يمكن أن نتكلم عن بناء الدولة الجديدة للمجتمع الاشتراكى طالما ظلت حياة الفلاح منتج الغذاء للملايين والخامات للعاملين بالصناعة، على ما هى عليه ، ان أسلوب الحياة اليومية لفلاحينا الذين يكونون غالبية الشعب لم يلحقه تغيير حقيقى لا فى وسائل وأسلوب الانتاج ، ولا فى السكن والغذاء والصحة ولا فى تحصل العلم والثقافة .

ان جانبا كبيرا من فلاحينا على الرغم من المجهودات الضخمة التى بذلت فى سنوات الثورة ، لا يزال يعانى من البطالة وانخفاض مستوى الدخل والأمية وسوء التغذية والصحة ، والقلق على الحاضر والمستقبل .

ان حجر الزاوية فى بناء الدولة الجديدة هو القرية الحديثة التى توفر لكل فلاح المسكن الصحى الحديث المزود بالماء والكهرباء والتى تمده فى يسر وبدون استغلال بالخامات الصحية والثقافية والترويحية

والتى تخفف عن طريق تزويده بالآلات من مشاق العمل اليدوى • ان ميكنة الزراعة على أساس من التعاون الانتاجى المتطور هو السبيل الأمثل الى زيادة الانتاجية والانتاج الزراعى •

ان الدولة الجديدة دولة يشعر فيها الفلاح أنه فلاح ومواطن لا يقل شأنا عن مواطنى المدينة وهو أمر لا يتم الا بارساء علاقات اجتماعية انسانية فى الريف ، وارساء هذه العلاقات مرتبط بتصنيع الريف ، وميكنة الزراعة ، وبناء قرى جديدة مخططة تتوفر فيها المساكن الصحية ودور العلاج وساحات الرياضة ووسائل الثقافة والمتعة ، وكلها أمور ليست فوق طاقتنا بعد أن يتم بناء السد وما يوفره من كهرباء وبعد أن قام مجمع الحديد والصلب وما سينتجه من أدوات البناء ومستلزمات التصنيع • ان كل ما نحتاج ليه هو العمل المنظم والعزم والايمان بالقضية •

ولقد نص الميثاق على أن وصول القرية الى المستوى الحضارى ليس ضرورة عدل فقط ولكن ضرورة أساسية من ضرورات التنمية • ان هدفا أساسيا من أهداف التنمية لابد وأن يكون تذويب الفوارق بين القرية والمدينة ، وبين الفلاحين والعمال الذين يمثلون محور تحالف قوى الشعب • ان هذه الفوارق نتيجة حتمية للسنوات الطويلة من التخلف التى فرضها تحالف الاستعمار والاقطاع ، وما قامت الثورة أصلا الا لتقضى الى الأبد كل آثار التخلف ، والحرمان ، ان مسئولية تطوير القرية وميكنة الزراعة لا تقع على عاتق سكان الريف وأجهزته فحسب •• بل تقع أيضا وبقدر أكبر على الصناعة والأجهزة المركزية •

ان الزراعة والصناعة هما الفرعان الأساسيان للاقتصاد القومى ••

وعلى الزراعة أن تتطور بحيث تلحق بتطور الصناعة لكى ينمو الاقتصاد القومى ككل متوازن وبسرعة تحقق تحسين أحوال المعيشة لسكان القرية والمدينة على حد سواء فى أقصر وقت ممكن .

اننا يمكننا تحقيق ذلك عن طريق دولة لا تقنع باستيراد بعض منجزات العلم الحديث .. بل تزدهر فيها شخصية الانسان وثقافته وتتنوع معارفه وتنطلق قدراته ليقيم بنفسه منجزات العلم على أرضه .

دولة تسخر كل ما وصل اليه العلم الحديث فى خدمة المجتمع ليصبح المجتمع العمل متعة لا مشقة ، وعملية ابداع مستمر وليس تكرارا مملا ، ورسالة انسانية وليس مجرد وسيلة فردية للحصول على رغيف الخبز .

برنامج العمل الوطنى

مدخل
إلى
البحوث

نحب أن نوضح من هذا المكان أن من أزكى ميادين العمل وأطهرها فى الحياة هو ميدان الشئون التعاونية ، لأن الانسان مدنى بطبعه ، كما قال مؤسس علم الاجتماع النابغة « عبد الرحمن بن خلدون » ولا حياة للأمة اذا لم يكن بينها تعاون ، وما استحق الحياة من عاش لنفسه فقط ، والقرآن المجيد يقول : « وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان ، واتقوا الله ان الله شديد العقاب » .

ولقد كان الزعيم الخالد « جمال عبد الناصر » عليه رحمة الله ، رائدا من الرواد فى ميادين التوجيه التعاونى ، والدعوة الى التعاون ، وتشييد مجتمع الثورة على أسس تعاونية وطيدة .. الأمر الذى دعى نخبة من الزملاء ، وشرفت معهم الى تكوين الجمعية المصرية للدراسات التعاونية .. لتكون طليعة الحركة التعاونية العلمية فى مصر ، واذا كانت الحركة التعاونية العلمية قد عايشت مجالات التعاون ودراساته فى مختلف الميادين ، فان معظم ما التزمته من مبادىء وقيم كان مسايرا لفكر هذا القائد الملهم ، الذى ما زال يوصى بالتعاون فى مجتمع الثورة الذى أقامه حتى جعله قاعدة وركيزة لحياة أفضل ومجتمع أكمل ، وفى خلال ما يقرب من خمسة عشر عاما ، حاولت هذه الحركة العلمية التعاونية أن تساير موكب الفكر التعاونى لدى الزعيم « جمال عبد الناصر » وكان من فضل الله عليها أن استطاعت أن تتلقف فى الأوان المبكر المناسب ما يرسمه القائد من مبادىء تعاونية ، وما يشير اليه من اتجاهات اصلاحية عن طريق التعاون ، وحاولت هذه الفئة العاملة من أجل ثورتها وعروبتها وعزة قومها أن تحيل الأفكار الى وقائع ، وأن تجعل

المبادىء متمثلة فى حقائق تلمسها اليد أو تراها العين ، أو يدركهـــا العقل .. وحاولت هذه المجموعة ــ قدر طاقتهـــا ــ أن تنشر الوعى التعاونى ، وأن تبث الفكر التعاونى على أوسع نطاق ممكن فى المجتمع الاشتراكى الذى يؤمن بأن اشتراكيته تحتـــاج الى الروح التعاونيـــة بقدر ما تحتاج الى الروح الديمقراطية ، بقدر ما تحتـــاج الى المضاعفة الانتاجية ، بقدر ما تحتاج الى القوة الاقتصادية .

ولعلنا اذا دققنا النظر وعمقنا البحث فى كثير من المشكلات التى يعانيها المجتمع المصرى الريفى اليوم ، والذى تستهدف الثورة اقامتـــه على أساس من التعاون السليم لاصلاح أوضاعه وتنميته اقتصـــاديا واجتماعيا .. أقول اذا دققنا النظر وعمقنا البحث لخرجنا من ذلك بأننـــا نواجه حالة واقعية تنـــذر بآثار خطـــيرة .. الأمر الذى يترتب عليه بالضرورة أن ننظر الى الأوضاع الحالية فى الريف .. والى المســـتقبل بمزيد من العناية والاهتمام على تضافر الجهود من أجل تحقيق رفاهية الريف الذى يضرب الفلاح فيه بفأسه من أجل تحقيق محصول أفضـــل يعود عليه وعلى غيره بالخير والفضـــل العميم .

من اجل هذا ، ينبغى علينا أن نراجع فكرة مفهـــوم تشـــغيل الانســـان الذى يخـــدم فى الريف ، بحيث لا يعمل فيه الا هؤلاء الذين اشربت روحهم فلســـفة الثورة فى اقامة دعائم المجتمع الريفى على أساس من التعاون ، الأمر الذى يستلزم الحرص الشديد على الوصول بالقوة العاملة فى الريف الى مســـتوى من الكفاية يتفق مع تحـــويل اتجاه هذه القوة العـــاملة الى ايمان ثابت بأن ما تقوم به من عمل أكثر عمقـــا من مجرد اداء أعمال وظيفية .. انمـــا هى رســـالة

وايمان من أجل اعطاء الفلاح بعض حقه ، خاصة وانه وقع عليه كثير من الوان الظلم الاجتماعى فيما مضى لحساب المدينة .

من أجل هذا ، فاننى قدمت البحث الأول وموضوعه ((التعليم والتدريب)) .. وهو فى الحقيقة ينقسم الى بحثين : البحث الأول هو فى التعليم والتدريب ، ويتناول أهمية نشر التعليم التعاونى الفنى على نطاق واسع .. ليس نطاق التعريف بالمبادىء ونشر الدعوة .. الأمر الذى تضطلع به كافة الجهات ، ولكن بصفة خاصة باعداد أجيال من الاخصائيين المدربين على اعلى مستوى من الكفاءة والامتياز للعمل فى التعاونيات .. كل فى المجال المناسب تامينا للحركة التعاونية فى عهدها الجديد من التراجع والانتكاس .

على أنه ليس المقصود بهذه الدراسات ـ كما يبدو للوهلة الأولى ـ تخريج طلاب مؤمنين بالمبادىء التعاونية وحدها ، وانما الغرض الأساسى هو اعداد خريجين حاصلين على دراسات فنية فى النواحى الادارية والتنظيمية والرقابية والمالية والتسويقية والمحاسبية ، على أن يباشروا هذا الاختصاص بروح تعاونية وبأسلوب تعاونى .

واذا كانت الثورة الاشتراكية فى مصر قد قامت أصلا على قواعد من التخطيط تأمينا لنجاحها وبلوغ غايتها .. فانه لأولى أن يسير التعليم التعاونى وفق مخطط خاص فى حدود الخطة العامة للدولة بحيث يتجاوب معها ويساير أهدافها ويوفر احتياجاتها .. وبحيث يسير الركب فى شتى الميادين ، وفى ميدان التعاون بالذات ، فى نفس الطريق الذى تستهدفه الثورة نحو خدمة المجتمع .

والجزء الثانى من البحث يتناول « أجهزة الاختصاص المسئولة عن التعليم والتدرب التعاونى » وذلك نظـرا للجـدل الذى أثير نحو تبعية المعاهد التعاونية ، فى ضوء القرار الذى أصدرته لجنة التعليم والتدريب بالاتحاد التعاونى المركزى ، والتى تطالب فيها بملكية جميع المعـاهد التعاونية فى مصر .. الأمر الذى كان يتحتم معه توضيح الأمور فى ضوء الأسس العلمية وسيادة القانون والدستور .

بعد ذلك بحثا آخر موضـوعه « مفهوم ديمقراطية الادارة » .. وخرجنا منه بضرورة تطوير مفهوم ديمقراطيـة الادارة فى مصر ، حتى يمكننا أن نساير الثورة الادارية المعاصرة فى التعاونيات ، بحيث يكون هناك اتجاها واضحا نحو الفصل بين الموضوعين :

أولا ــ ديمقراطية الادارة .

ثانيا ــ الادارة المهنية .

أما ديمقراطية الادارة ، فهذه ينبغى أن يقوم بها أعضاء مجالس ادارة منتخبون ، على أن يكون مفهوما أن مهمتهم الأولى هى القيـام بمهام الاشراف والرقابة ، وهذه المهام يمكن لأعضـاء مجالس الادارة المنتخبون لبعض الوقت أن يؤدوها بكفاية .

أما الادارة المهنية ، فينبغى أن يتولاها اداريون محترفون يعملون طول الوقت ، يتصفون بالكفـاية والقدرة على تطبيق الأساليب الادارية ، ويكونون على جانب كبير من الايمـان بفلسفة الحركة التعاونيـة وأهدافها ، كما ينبغى أن يكون واضحا أن الأخـذ بمفهوم الادارة المهنية لا يترتب عليـه أدنى تقلص لاختصاصات مجالس الادارة المنتخبة .

ثم تناولنا فى البحث الثالث موضوع « التخطيط التعـاونى » .. موضحين فيه أن التخطيط التعـاونى يشـمل مجموعة من النشاطات الانتاجية ، الصناعية والتجارية والزراعية وخـدمات النقل والتخزين والمصارف .. الخ ، ومجموع هذه النشاطات يمثـل دور التعـاون فى اطار الخطة العامة للاقتصاد القومى .. الأمر الذى يتحتم معه تحقيـق التناسق بين مجموعة النشاط التعاونى ، وأوجه النشاطات الأخـرى . ويتوقف التخطيط التعاونى الأمثل الذى يحقق توازن القطاعات المختلفة على مجموعة عوامل ، منها المستوى التكنولوجى القائم ، وكمية الأصول الرأسمالية الموجودة وحالتها ، وكمية الموارد الطبيعية ومعدلات استخراج الخامات المعدنية ، وهيكـل التجـارة الداخلية والخارجية ، ومعـدلات الاستهلاك اللازمة أو المستهدفة .. الى غير ذلك من العوامل التى تختلف باختلاف الدول ، وتختلف باختلاف درجة التطور فى الدولة الواحـدة ، مما يشير الى أنه لا توجد أنماط معيارية واحدة للتخطيط .. بل تؤخذ عوامل كل فترة أو دولة فى الاعتبار .

وفى ضوء هذه الحقائق ، ينبغى على الحـركات التعاونية فى مختلف البلاد العربية أن تساير التطور العلمى وتطبيق قواعد الادارة العلمية فى تخطيطها ، وتنظيمها ، وادراتها .. بحيث تعد خطة تحدد فيها أهدافها القريبة والبعيدة التى تسـعى الى بلوغها ، والأساليب المحددة لبلوغ هذه الأهداف ، وبحيث تحتوى هذه الخطة على مجموعة من التفاصيل القائمة على البحث والدراسة لمختلف الأمور ، على أن تشمل هذه الدراسة بنيانها ، وهيكله التنظيمى ، والتنبؤ بما قد تحتاج اليه الجمعيات فى المستقبل ، وما يمكنها أن تحصل عليه لمواجهة احتياجات التوسع ، وما قد

يطرأ على السوق من تغييرات ــ اى انه ينبغى الاهتمام بوضع السياسات .. اذ يجمع علماء الاقتصاد والادارة على أن وضع السياسات يعتبر نوعا من التخطيط ، والسياسات السليمة تمكن الادارة التعاونية من المسئوليات التى تتعلق باشتراكها فى حياة المجتمع .

ثم تناولنا فى البحث الرابع « عقبات الفشل أمام التعاونيات » .. فى هذا البحث ــ حاولنا أن نوضح أهمية تطبيق أسلوب علمى فى التعاونيات ، حتى يمكننا أن نتعظ بأخطاء الماضى وعبره ومآسيه .. سواء فى بلادنا أو فى بلاد أخرى ــ خاصة وأن هناك بحوث ودراسات أجريت فى كثير من البلدان عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية وتعطلها عن العمل ، وقد تبين من هذه البحوث والدراسات أن الأسباب تكاد تكون واحدة ، ومرجعها عدم توافد الكفايات الفنية والادارية .. الأمر الذى يحتم ضرورة توفير هذه الكفايات ، وقد أوضحنا فى البحث كثير من الأخطاء ، سواء منها ما يتعلق بالسياسات التمويلية أو الأخطاء التى تتعلق بالعمل التعليمى والاجتماعى ، أو الأخطاء التى تتعلق بالجمعية نفسها من سواء اختيار الموقع ورداءة البضاعة ، أو المغالاة فى تأسيس الجمعية بأشياء لا موجب لها .. الخ . أو الأخطاء التى تتعلق بالأمور التنظيمية والادارية وفقا لفلسفة التعاون وأهدافه ، أو العقبات التى قد تتعرض لها الجمعيات من خارجها .

ويهم الباحث ان يوضح ، ان هذا البحث بالذات كتب فى ضوء ضرورة وضع العلم فى خدمة المجتمع ، او بمعنى اوضح .. كيف يمكن ان تقرب المفاهيم العلمية الى اذهان اصحاب المصلحة الحقيقية من عمال وفلاحين والفئات محدودة الدخل ، وكذلك حتى يمكن

ان يسير التدريب التعاونى فى خط صحيح وسليم ، خاصة وأنه قد تبين للأسف الشديد ان هناك كثيرا ممن يدربوا هم اولى الناس واجدر بأن يلقوا التدريب على ذوى التخصص ، حتى يمكن ان يصبح التدريب جديا ومجديا فى نفس الوقت .

وقد تناولنا فى البحث الخامس ، موضوع « التعاون والمجتمع الجديد » .. وقد كتب هذا البحث بتكليف من الاتحاد الاشتراكى ، حيث وجهت الدعوة الى مصر لحضور الندوة الدولية للحركة التعاونية فى الاتحاد التعاونى المركزى وأكاديمية العلوم الاجتماعية فى بلغاريا ، بلغاريا ، وكلفنا بشرف تمثيل مصر فى هذه الندوة ، والقاء كلمة تتعلق بالتعاونيات فى وضعها الجديد .

وقد أوضحنا أن التعاون فى المجتمع الاشتراكى غيره فى المجتمع الرأسمالى .. أى أن التعاون فيما بعد الثورة ليس هو التعاون قبلها .

والتعاون قبل الثورة كان مسخرا لخدمة الاقطاعيين ، ولكنه بعد الثورة وسيلة العمال والفلاحين الى لتحرر من ظلم الاقطاع والرأسمالية .

ولقد ورثت الثورة تركة مثقلة بالأعباء يتعلق بالحركة التعاونية التى كانت محلا لاستغلال الأحزاب ، ولكنها بعد الثورة شملتها يد التنظيم . فصدر قانون التعاون سنة ١٩٥٦ ، ثم قانون التعاون الزراعى رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ ـ الذى ينظم الجمعيات التعاونية الزراعية ، بما يضمن أداء هذه الجمعيات لرسالتها فى ظل التطبيق لعربى للاشتراكية على قاعدة من التخطيط باعتبارها الأساس فى تدعيم وقيام الاقتصاد الموجه .

ولقد تزايدت أهمية التعاون فى التطبيق مع تزايد تجمعات العمال والفلاحين فى الميادين الاقتصادية وميادين الخدمات .. خاصة بعد تطبيق قانون الاصلاح الزراعى الذى أنشئت بموجبه فى كل منطقة جمعية تعاونية زراعية ، يعتبر المنتفعون بقانون الاصلاح الزراعى أعضاء فيها بقوة القانون ، لينظموا شئون أنفسهم ولتكون الجمعية وسيلتهم فى تجميع الاستغلال الزراعى فى مختلف المحافظات .

كما أوضحنا أن توصيات المؤتمر القومى العام الأول بالنسبة لاعادة تنظيم البنيان التعاونى بشتى قطاعاته ومختلف مستوياته من القاعدة الى القمة ، تشمل البنيان التعاونى بأسره .. زراعيا .. وانتاجيا .. واستهلاكيا .. واسكانيا — وأن المؤتمر القومى العام المعبر عن آمال القاعدة العريضة من المواطنين يستهدف توسيع قاعدة الديمقراطية بمفهومها الحقيقى عن طريق الممارسة ، وهذه الممارسة فى نظر التعاونيين فى العالم أجمع تعتبر فرصة ثمينة ليفهم الأعضاء جمعيتهم حق الفهم ويعلموا علم اليقين أنهم جزء من الجهاز لذى يسير أمورها ، أو بمعنى أدق أنهم هم الذين يملكون السلطة العليا فيها . وأن الجمعية ملك لهم جميعا يستطيعون بتضامنهم وتعاونهم وسيادة روح الولاء بينهم ، أن يسيروا بالجمعية قدما الى النجاح ، وذلك حتى تحظى الجمعية بثقة الأعضاء .. وتحظى أيضا بثقة المجتمع الذى تعمل فيه .

ثم اختتمنا هذه البحوث بتيسير المفاهيم التى يمكن عن طريقها تحقيق حركة تعاونية سليمة فى مجتمعنا الجديد .. موضحين أنها تتلخص فى دعائم ثلاث هى : « الادارة .. والعمل .. والأجر » ..

ويهمنا أن نوضح قبل أن نختتم هذا البحث ، أن البحوث العلمية فى التعاون تتميز بطابع خاص .. اذ أنها ينبغى أن توجه الى القاعدة العريضة من أصحاب المصلحة الحقيقية .. الأمر الذى يتحتم معه كتابة هذه البحوث بأسلوب يستفيد منه العـام والخاص فى نفس الوقت ، وأن هنـاك اجماعا من الباحثين فى التعاون بضرورة الطـرق الذهنى على هذه القاعدة العريضة بتلك المفاهيم ، بمعنى أن تتعدد البحوث وأن يخـرج منها دائما بهـدف ينبغى أن يؤمن به التعاونيون ، لكى يكون منارا يهديهم الطريق .. ولذلك فعلى قدر تعدد البحوث العلمية والخروج منها بنتيجة حتمية توضح أهمية هذا الهدف .. على قدر ذلك .. على قدر ما تتشبع عقول الناس وقلوبهم بحتميـة الحلول العلمية .. وحينئذ يكونون فى مركز يستطيعون عن طريقه أن يواجهوا المستويات المسئولة نحو الخط العلمى السليم .

ونرجوا أن نكون قد أسهمنا مع الباحثين فى هذا الخط ، الذى نأمل أن نكون معه قد وضعنا أمام القاعدة العريضة من مواطنينا فى مصر ، وفى العـالم العـربى ، بحوثا علمية تؤكد الدعائم الأساسـية لحـركة تعاونية نظيفة وسليمة ..

والله ولى التوفيق ،،،

المبحث الأول

◆ التعليم التعاوني

كلمة الباحث

تستهدف هذه الدراسة توضيح أهمية تجميع العناصر الصالحة المؤمنة بفلسفة التعاون وأهدافه ، على أن تكون هذه العناصر على أعلى قدر من الكفاءة والايمان ، حتى يمكنها أن تحقق أهداف برنامج العمل الوطنى للنهوض بالريف .. ولعلنا ونحن نقوم بهذه الدراسة نضع فى اعتبارنا سلوك عدونا .. فان عدونا — اسرائيل — استخدم الأسلوب التعاونى لتثبيت دعائمه فى خلق اسرائيل « هذا بالطبع مع أخذنا فى الاعتبار المعاونات الكبرى التى حصلت عليها هذه الدولة من الدول الاستعمارية » .. اذ أنه من الحقائق المعروفة ، ما قام به الصندوق القومى ، ومن بعده الوكالة اليهودية العالمية « الفرع الفلسطينى » لجمعية الاستعمار اليهودى من تنظيم هجرة اليهود والاشراف على توطينهم فى فلسطين .. حتى يتسنى لهم انشاء وطن قومى فيها ، ومن أجل ذلك نجد أن السياسة الاستعمارية الاسرائيلية قامت أساسا على فكرة « الاستعمار الاستيطانى » الذى يستند على المزارع التعاونية لتحقيق أهدافه فى تثبيت أقدام الدولة الصهيونية فى فلسطين ، لاستخدام الصهيونيين الناضجين فكريا والقادرين على العمل ، والراغبين فى التضحية وانكار الذات واجتياز المواقف الصعبة .

لذلك شهدت اسرائيل تطورا سريعا للمزارع الجماعية « الكيبوتز » والمزارع التعاونية « الموشاف » ، ويعود سبب انتشار هذه المزارع

الجماعية والتعاونية الى تخطيط صهيونى واضح المعالم ، وهو ملء البلاد بالمستعمرات الزراعية التعاونية التى يمكنها أن تلعب دورا عسكريا عندما يحين وقت حرب الاستيلاء على فلسطين •• يشهد على ذلك الموقع الجغرافى للمستعمرات الزراعية التعاونية ، لا سيما الكيبوتزات ، التى توزعت توزيعا استراتيجيا على حدود الدول العربية المتاخمة لاسرائيل ، وعلى خطوط المواصلات فى الساحل الممتد من عكا الى غزة ، وفى الداخل من تل أبيب الى القدس •• وفضلا عن مهمتها فى وقف تقدم الجيوش العربية وتأمين خطوط المواصلات بين الشمال والجنوب ، كانت تقوم بحماية المستعمرين اليهود من هجمات المجاهدين العرب ، وبتدريب الشباب اليهودى على حرب العصابات وبتأمين دخول المهاجرين اليهود الذين يفدون خلسة الى فلسطين •• تقول أجهزة الاعلام الاسرائيلية « لابد لاستيطان الحدود الضعيفة سياسيا وعسكريا من سياسة عملية واضحة تعمل لتطوير الزراعة فيها » •• ويعلل كاتب صهيونى هذا الوضع بقوله « نظرا لوضع اسرائيل الجغرافى ، يجب أن تصبح الأمكنة الخالية على الحدود سلسلة من المستعمرات التعاونية القوية التى تكون بمثابة حصن قوى للبلاد يوقف العدو الزاحف على اسرائيل !!•• الى حين وصول الامدادات العسكرية الأولية •• ان توزيع السكان هو ضرورة ملحة لاسرائيل للحفاظ على أمنها وسلامتها •• لذلك كانت أبنية مستعمرات الحدود التعاونية موضوعة وفق أسس عسكرية ، لأنها هى قبل كل شىء ثكنات عسكرية •• وتبرر اسرائيل موقفها هذا بقوله — كل عمل زراعى تقوم به مستعمرات الحدود التعاونية ، هو ربح صاف لاسرائيل ، لأنها مضطرة أن تضع جيشا نظاميا مكان المستعمرة التعاونية •• وهكذا تقوم سياسة اسرائيل على أن يرتبط المهاجرون ارتباطا عضويا ووثيقا بالأرض فى أسلوب تعاونى تحقيقا لأهداف السياسة الاستيطانية •

ومن المؤسف حقا أن نقرر أن تجارب اسرائيل التعاونية قد اتخذت منطلقا للدعاية الصهيونية فى العالم ، بحيث تعتبرها المثال الأوحد الذى يجب أن تقتدى به الدول النامية للنهوض بنفسها واتخذت من تجاربها سبيلا الى التغلغل فى هذه الدول ، فوجهت الدعوات الى رؤساء الدول النامية ورتبت لهم زيارات للتعاونيات ليتحققوا عن كثب من أعمالها وأنشطتها ، ويلتقون بأعضائها ويتحدثون معهم وغالبا ما تنتهى الزيارة بتوقيع اتفاقية تعاون تتكفل بموجبها الحكومة الاسرائيلية بتقديم الخبراء .. بل أكثر من هذا هناك الآن موفدون من ٨٠ بلدا نامية يتدربون فى معاهد اسرائيل ومزارعها على النظام التعاونى والاقتصادى والزراعى ، بل ان معهد التعاون «الأفرو ــ أسيوى » هناك يتلقى سنويا نحو ١٥٠٠ طالب من أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية .. لتشكل هذه المعونة الفنية مدخلا للتغلغل الاسرائيلى الى هذه الدول .

واننى أشعر بأسى عميق وأنا أتصفح الدوريات التعاونية من شتى أنحاء العالم وأراها تشيد بالمكتبة التعاونية التى تصدرها اسرائيل ، أو تشجيع اسرائيل لمختلف الكتاب لكى يكتبوا عن تجربتها بل انى وجدت كلية التعاون فى باريس تدرس فى مقرراتها جميع تجارب اسرائيل ، وفوق هذا دراسة هذه التجارب على الواقع بدعوة من حكومة اسرائيل .. هذا قليل من كثير !!..

أليس لنا الحق بعد كل هذا .. ونحن نجتاز مرحلة التحول نحو خلق الدولة العصرية أن ننضم الى جهابزة الفكر فى العالم والذين يقررون أن عددا من المعارك الكبرى التى خاضتها البشرية لم يكن سلاحها السيف .. بل الأفكار التى تغلغلت فى حياة الناس ، ثم ظهرت مرة أخرى على صورة تطور اجتماعى ، وأن الانفجارات والهزات التى تحدثها

الافكار الجديدة فى عقول الناس ، لهى من الأمور التى لا يشك انسان فى وجودها •• ومن أجل ذلك نرى القادة المسئولين عن نشر الأفكار الجديدة يهتمون اهتماما كبيرا بدراسة البيئة وعادات وتقاليد المواطنين ، ثم ينتهجون نهجا علميا يبدأون فيه من المواقع التى تأخذ بيد المواطنين ارتفاعا الى السلوك الجديد واعتناقا للأفكار الجديدة •• وبذلك تكون خطى التقدم أسرع وايمان المواطنين أشد •

ولعل ما أعلنه « يعقوب تسور » رئيس الصندوق القومى اليهودى بتاريخ ١٩٧١/١٢/٢٧ أنه من المقرر انشاء نحو ١٢ مستعمرة اسرائيلية جديدة ، بعضها مزارع تعاونية شبه عسكرية فى شمال سيناء ومرتفعات الجولان خلال عام ١٩٧٢ ، بالاضافة الى عدد من المستعمرات على الطريق من ايلات الى شرم الشيخ •• لعل هذا يحفزنا الى انتهاج مزيد من الأسلوب العلمى الذى يمكننا من التغلب على استخدامهم للمستعمرات التعاونية كأسلوب لتوسعهم فى تحقيق أحلامهم من النيل الى الفرات •• اذ أنه ليس هناك أفضل من العلم رسالة تحمل على جناحيها كل حوافز التقدم ، وتطوى بين جنبيها كل نوايا الخير من أجل مجتمع أفضل •

تعريف بالبحث

نشر هذا البحث بتاريخ ١٥ ديسمبر سنة ١٩٦٦ كملحق للأهرام الاقتصادى الذى تصدره مؤسسة الأهرام .

وفى الفترة من ٦ الى ١٣ يناير عام ١٩٦٩ انعقد فى مقر الجامعة العربية بالقاهرة أول مؤتمر لخبراء التعليم والتدريب التعاونى .. بدعوة من الأمانة العامة للجامعة العربية (ادارة الشئون الاجتماعية) . واشترك فيه ٣٤ من خبراء التعليم والتدريب التعاونى يمثلون ١٠ دول عربية هى الجزائر والسودان والعراق وسوريا واليمن ولبنان واليمن الشعبية الجنوبية وقطر ومصر .. وتبنت جامعة الدول العربية هذا البحث كوثيقة رسمية نوقشت فى المؤتمر باعتبار الباحث خبيرا لجامعة الدول العربية فى شئون التعاون .. وقدم فى نهاية البحث مجموعة من المقترحات كاسهام فى مرحلة التطوير ..

كما قدم هذا البحث أيضا فى المؤتمر الأول للتعاون الاستهلاكى الذى دعى اليه السيد وزير التموين والتجارة الداخلية والذى عقد بقاعة الشعب بالاتحاد الاشتراكى العربى فيما بين ٢٥ — ٢٩ يناير ١٩٧٠

الفصل الأول

أهمية التعليم والتدريب التعاونى

التعليم التعاونى

« ان التنظيمات التعـاونية من التنظيمـات الشعبية التى تستطيع ان تقوم بدور مؤثر وفعال فى التمكين للديمقراطية السليمة . ان التنظيمات لابد أن تكون قوى متقدمة فى ميادين العمـل الوطنى الديمقراطى ، وان نمو الحركة التعاونية معين لاينضب للقيادات الواعية التى تلمس بأصابعها مباشرة اعصاب الجماهير وتشعر بقوة نبضها » .

« ان تعـاونيات الفلاحين فضـلا عن دورها الانتاجى هى منظمات ديمقراطية قادرة على التعرف على مشاكل الفلاحين واستكشاف حل لهم » .

الميثاق

يرجع الاهتمام بالتعليم التعـاونى الى التعاونيين القـدامى الذين آمنوا به ورأوا فيه وسيلة ناجحة لاقامة مجتمع تعاونى سليم ، فبذلوا جهودا محمودة نحو نشر التعليم بوجه عام والتعليم التعاونى بوجه خاص. وتعتبر مدرسة نيولانارك[1] التى أقامها روبرت أوين مثلا حيا لما بذل من جهود فى هذه الناحية .

وقد قام هؤلاء التعاونيون القدامى بطبع كتب ومذكرات واصدار مجلات والقاء محاضرات على زملائهم التعاونيين لشرح القواعد والأسس

---

(١) G. D. Cole., The Life of Robert Owen., Macmillan and Co. Limited. 1937. P. 207 and after.

التى تقوم عليها الحركة التعاونية وكان من أهدافهم اقامة مدارس وكليات تعاونية وذلك قبل أن يؤسس رواد روتشديل جمعيتهم المشهورة •

ونحن اذا ألقينا نظرة على مصدر الحركة التعاونية الحديثة ، رأينا أن رواد روتشديل قد اهتموا بالتعليم منذ قيام نظامهم ، فقد ورد فى نظام الجمعية أنها « ستسعى فى أقرب فرصة الى تنظيم قوى الانتاج والتوزيع والتعليم والادارة »[١] •

وكانت جهودهم فى هذا الجانب تسير فى تناسق يتفق مع أغراض الحركة المثالية ، بل لقد أتسعت هذه الجهود حتى كان من آثارها انشاء وادارة مكتبة ، يذكر هوارس جريسلى[٢] عنها أنها كانت تحتوى على خمسة آلاف مجلد من الكتب المختارة بعناية ، وعلى غرفة للمطالعة مزودة بالصحف والمجلات يقرؤها الأعضاء وعائلاتهم بالمجان ، وكذلك نظموا فصولا دراسية مسائية فى الوقت الذى كان فيه التعليم الأولى الاجبارى لا وجود له ، وكان هناك كثير من التعاونيين القدامى لا يعرفون القراءة والكتابة ، فأقيم لهم نظام تبادل المعرفة وذلك بأن يقوم الملمون بالقراءة والكتابة من الأعضاء بالتدريس لزملائهم الأميين •

وقد عقدت مؤتمرات سنوية فى مختلف المدن الانجليزية للعناية بالناحية التعليمية فلم يخل مؤتمر من هذه المؤتمرات من قرار يطالب فيه

---

(١) E. Tophan & J. A. Hough., The Cooperative Movement in Britain Longmans Green & Co. London 1948. P. 12.

"That as soon as Possible, this society shall proceed to arrange the powers of production, distribution, education and government".

(٢) Horace Gracely, Political Economy. Boston : Fields, Osgord & Com. 1970. P. 27.

الجمعيات التعاونية بصفة عامة ، والأجهزة التعاونية المسئولة عن رعاية الحركة بصفة خاصة ، ببذل الجهود لنشر التعليم التعاوني والعمل على تدريس المواد التي تنفع التعاونيين . وكان مما قاله أحد التعاونيين في مؤتمر من هذه المؤتمرات[١] :

« اذا كان كثير من أعضاء جمعياتكم غير ملمين الماما تاما بالاقتصاد ، وتاريخ التجارة فيما يتعلق بهذه الدولة وغيرها من البلدان ، وكذلك اذا لم يكونوا مزودين بالمعلومات العامة وعلى الأخص معرفة أهدافكم وكيفية تحقيقها ، فسيصبح رجلكم مركز خطر على حركتكم ويتحرج موقفكم ويكون مآلكم الى الفشل . أن حركتكم حركة ديمقراطية بكل ما في هذه الكلمة من معنى ونجاحها يتوقف على حسن فهم الكثير من رجالكم لها فيجب عليكم :

أولا — تعليمهم المبادىء التي تسير عليها والعلوم الاقتصادية وتاريخ المحاولات السابقة المشابهة لحركتكم .

ثانيا — يجب أن تثقفوهم ثقافة عامة فان التعليم أمر مرغوب فيه للجنس البشري ، وهو بالنسبة للتعاونيين ضرورة من ضرورات الحياة » .

ويضيق بنا المجال هنا عن استقصاء الجهود التي بذلها التعاونيين لابراز أهمية التعليم بصفة عامة ، والتعليم التعاوني بصفة خاصة يكفي لابراز هذه الأهمية أن نذكر في هذا الشأن ما قاله أحد التعاونيين[٢] :

---

(١) بروفسور ستيوارت عام ١٨٧٩ ، هل و وتكنز — كتاب التعاون صفحة ١٦٧ طبعة ١٩٣٧ .

(٢) W. P. Waltkins, Cooperative Education & World Citizenship in "Review of International Cooperation, 26th year No.

« قيل عن التعاون أنه حركة اقتصادية تسعى الى تحقيق اغراضـــها بوسائل تعليمية • ونحـــن اذا عكسنا العبارة وقلنا ان التعاون حركة تعليمية تسعى الى تحقيق اغراضها بوسائل اقتصادية لاستقام المعنى وكان نصيبه من الحق نصيب ذلك القول » •

وقد آمنت الحـــركة التعاونية فى شتى أنحاء العـــالم بأن التعليم التعاونى هو سبيلها الى خلق مواطنين صالحين لأمتهم ، يسند بعضـــهم بعضا بروح بعيدة عن الأنانية والانتهازية ، شـــعارها الفرد للمجمـــوع والمجموع للفرد • بل آمنت بأنه الضمان للسير بالحركة التعاونية فى الاتجاه السليم ، فعمدت بكل الوسائل الى نشر مبادئه ونظرياته ، وكيفية تأسيس جمعياته وتنظيمها وادارتها •

ولم تقتصر على هذا ، بل أنشأت لذلك مدارس ومعاهد تعاونية وضمنت مراجعها المواد التى ترتبط بالتعاون ارتباطا وثيقا ، وتكفل تخرج أعضاء مزودين بثقافة علمية وعملية تكفل لهم النجاح فى المسئوليات التى يضطلعون بها داخل الحركة • هذا الا أن كثيرا من الدول تدرس مواد التعاون فى مدارسها وكلياتها ، ففى أوربا مثلا أصبح للتعاون نصيب فى برامج جميع الجامعات • وكذلك فى معظم مقاطعات كندا ، وفيما يزيد على أربعين ولاية بالولايات المتحدة الأمريكية ، وفيما يقرب من عشرة

5, May 1933. P. 183 ;" It was been Said that Cooperation is an economic movement employing educational action. The Statement would be no less true if it were reversed. The cooperative is an educational movement employing economic action".

جامعات بالهند ، وفى جامعات مختلفة وكليات فنية فى الفلبين وتايلند .. وغيرهما[١] .

وقد اعترفت هيئة اليونسكو بأهمية التعاون فاعتبرته من المواضيع الأساسية[٢] التى يجب أن يلم بها المسئولون عن تثقيف النشىء ، ووضعت مؤلفا يوضح طبيعة العلاقات بين المدرسة والجمعيات التعاونية .

ويكاد التعاونيين يجمعـــون على أن خير وسيلة لنجاح الحـــركة التعاونية هو نشر التعليم بصفة عامة والتعليم التعاونى بصفة خاصة . وفى هذا المعنى يقول أحدهم وهو من السويديين[٣] :

« واذا اتيحت لنا فرصـــة أن نبدأ حركتنا من جديد ، وكان علينا أن نختار بين أحد شيئين : البدء دون رأس مال ، ولكن بموظفين وأعضاء مستنيرين ،

---

(١) Maurice Colombian, Cooperation a Workers, Education Manula International Lobor Office. Geneva, 1956. P. 92.

(٢) M. Colombian Cooperatives & Fundamentals of Education Paris. U. N. E. S. C. O. Publication No. 632. 1950.

(٣) H. Elldin., The Importance of Education and the Cooperative Movement, a paper Submitted to the International Conference on Cooperative Education (16th Congress of the International Cooperative Alliance. Zurich, 1946).

"If we has occosion to start our movement afresh, and if we were given the choice between two pessiblities that of starting without capital but with enlightend membership and staff, or, on the contrary, that of starting with a large amount of capital and ill-informed members our experience would incline us to choose the first course".

W. Z. H. Cambell., Practical Cooperation in Asia and Africa. Cambridge England : W. Heffer and Sons, Ltd. 1951 .P. 174.

او البــدء برأس مال كبير وموظفين غير واعين ، فان تجاربنا تملى علينا أن نختار الطريق الأول » .

ولا شك أن التعاونى السويدى يعنى بقوله « دون رأس المال » رأس المال الكبير .

والتعليم التعــاونى يعنى بالتــدريب الى جانب عنــايته بالثقافة التعاونية . والمقصود بالتدريب ، التدريب الشامل لجميع عناصر الحركة ابتداء من العضــوية فى الجمعيــات الى مناصب مجالس الادارة فيها ، وتحرص الدول التى تأخذ بأسباب التقدم على العمل لسد هذا النقص فى حركتها ، وليس أدل على ذلك من أنه عندما عقد الحلف التعاونى مؤتمرا فى سيلان عام ١٩٥٠ ، وكان يضم قادة الحركة التعاونية فى آسيا ، طالب زعماؤها بانشاء مكتب أقليمى فى المنطقة ليســاعد على تدريب العمــال التعاونيين وعلى تزويد الحركة بالكتب والأفلام ، وعلى اختيار بعض الشباب للتعليم فى البلدان التى تتميز بقوة الحركة التعاونية فيها .

ومما لا شك فيه أن الحركة التعاونية فى بلادنا فيما مضى قد وقعت فى خطأ جسيم ساقه اليها الاستعمار حينما زيف مفاهيم المبادىء التعاونية السليمة التى قادت الطبقات الضعيفة بصفة عامة والفئات العمالية بصفة خاصة الى نصر نسبى محقق حررها من سيطرة رأس المال والاقطاع ، ومن أقسى أنواع الظلم الاجتماعى الذى حاق بالانسان .. وتوضيح ذلك أن انجلترا بالذات حاولت أن تقضى فى المؤتمرات التعاونية الدولية على مبدأ من أهم المبادىء ، وهو مبدأ التعليم والتدريب التعاونى . ذلك المبدأ الذى تنبثق عنه الكفاية فى جميع مجالات التطبيق التى تتطلبها المبادىء الأخرى .

وآية ذلك أنه فى عام ١٩٣٠ عقد الحلف التعاونى الدولى مؤتمره

الثالث عشر فى فينا ، ثم كونت لجنة خاصة لمراجعة مبادىء روتشديل ، والنظر فى وضع تعريف يحدد هذه المبادىء بحيث يمكن تطبيقها على خير الوجوه فى الحركة التعاونية ، وكان من بواعث الحاجة الى هذه الدراسة أن الحلف كان ينتظم فى عضويته عدد مختلف من الجمعيات يمثل أربعين دولة[١] ، وأن القانون النظامى للحلف ينص على أن يتبع الأعضاء مبادىء روتشديل ، وأن هذه المبادىء لم تحدد على وجه يسهل معه تطبيقها بل كانت صعوبة تحديدها من الأسباب التى دعت الى عقد هذا المؤتمر .

وقد قدمت اللجنة تقريرها الى المؤتمر التالى للحلف الذى عقد فى لندن عام ١٩٣٤ وأقترحت فى هذا التقرير المبادىء التالية على أساس أنها أهم مبادىء روتشديل[٢] أو بعبارة أدق هى التفسيرات الحديثة لمبادىء روتشديل :

١ ــ الباب المفتوح للعضوية .

٢ ــ ديمقراطية الادارة .

٣ ــ رد عائد المعاملات على أساس المشتريات .

٤ ــ وضع حد أعلى على سعر الفائدة على رأس المال .

٥ ــ التعامل بالنقد .

٦ ــ الحياد السياسى والدينى .

٧ ــ التعليم التعاونى .

---

(١) Agenda of the Cooperative Congress at Vienna in Thirteenth International, 1930. pp. 28-29.

(٢) Aeport of Proceedings, Fourteenth Congress of the International Cooperative Alliance at London, 1934. P. 77.

ووقد أوضحت اللجنة أن المبادىء الأربعة الأولى تعتبر أساسية فى النظام التعاونى أكثر من المبادىء الثلاثة الأخيرة • وقالت اللجنة عن هذه الثلاثة « مما لا شك فيه أنها تكون جزءا من نظام روتشديل ، ولكنها تعتبر طرقا وظيفيةوتنظيمية مهمة أكثر منها مبادىء عامة ، **وأن عدم الأخذ بها قد يؤدى الى هدم أهم مزايا التعاون »** •

ورغما عن هذا فقد قدم الأعضاء البريطانيون فى المؤتمر تعديلا على اقتراح اللجنة يرمى الى استبعاد المبادىء الثلاثة الأخيرة ، وكانت وجهة نظرهم فى ذلك أن التعامل بالنقد والتعليم التعاونى وان لم يكن ثمة شك فى أنهما جزءان مهمان من نظام روتشديل ، وأنهما على جانب كبير من الأهمية فى تنظيم وفى تقدم الحركة التعاونية ، الا أنهما ليسا مبدأين أساسيين تفقد المنظمات التعاونية أهم مميزاتها اذا لم تأخذ بهما ، وقد عزوا وجهة نظرهم بسبب آخر وهو أنه من الأفضل اختصار المبادىء التعاونية • وهكذا رفض الأعضاء البريطانيون اقتراح اللجنة الأساسى فأعيد اليها على أن تقدم اقتراحها النهائى للمؤتمر التالى للحلف •

ثم عقد المؤتمر التالى فى باريس بفرنسا عام ١٩٣٧ ، وقدمت اللجنة تقريرها فقالت فيه « أن اللجنة وقد واتتها الفرصة الكاملة لتستعرض ما قدمته جمعيات الجملة للمستهلكين وجمعيات العمال للانتاج ، والجمعيات التعاونية الزراعية ، والبنوك التعاونية **لترغب فى أن تعبر عن اعتقادها بأن السبعة مبادىء التى سبقت الاشارة اليها ، ما زالت تعتبر ضرورية وأساسية فى نظام روتشديل ، وأنه ليس هناك مايدعو الى الاخلال بوحدتها ، نتيجة للتقدم الصناعى والتجارى ، أو المتغيرات التى طرأت على طرق الاقتصاد** •

وهكذا يتبين أن اللجنة كررت أهمية المبادىء السبعة • وقد رأت اللجنة أنه اذا كان التطبيق العملى قد يلجىء بعض الجمعيات لظروف

تتعلق بها ، أو لظروف سياسية محيطة بها ، أى الانحراف عن الأخـذ بالمبادىء الثلاثة الأخيرة بعضها أو كلها ، فان هـذا لا يسلبها صـفتها التعاونية **من ناحية الانضمام الى عضوية الحلف التعاونى الدولى**(١) .

غير أنه للأسف الشديد سـارت الحركة التعـاونية فى مصر على الأسلوب الذى أراده البريطانيون من حيث تقسيم المبادىء التعاونية الى مبادىء أساسية ومبادىء ثانوية ، وبذلك وقعت الحركة التعاونية فى مصر فى خطأ جسيم حينما اعتبرت التعليم التعاونى من المبادىء الثانوية .. الأمر الذى أدى بها الى الانحـراف عن سلوك الأسلوب التعـاونى السليم والذى تعتبر فيه الحركة التعاونية ليست فى ذاتها الا جهازا تعليميا يبصر المتعاونين بالأعمال وطرائقها ، كما يتحقق بمقتضاه تدريب هؤلاء على ممارسة حقوق المواطنين وتحمل مسئولياتهم ، واثارة الحماس فى نفوسهم وتدفعهم الى السلوى الاجتماعى وفق قواعد الخلق القويم ، وانها لمسئولية كبرى على عاتق الجمعيات التعاونية وعلى عاتق اتحاداتها أن تفهم التعاونيين أن الأمر لا يقتصر على تحقيق بعض الفوائد المادية ، بل يجب عليهم أن يتطلعوا الى أفق أوسـع وأن يعلموا علم اليقين أن لحركتهم مثلا عليا يجب أن يتغلغل فى أعماق نفوسهم بل ويجب أن يعلموا على تحقيقها ونشرها(٢) .

---

(١) Report of proceedings, Fifteenth Congress of the International Cooperative Alliance at Paris, 1937.

Cooperative Agenda and Reports, Paris 1937. P. 113. International Cooperative Alliance, London.

(٢) اقتصاديات التعاون : الدكتور جابر جاد عبد الرحمن — الجزء الأول . ص ٦٣ دار النهضة العربية ١٩٦٤ .

ولعل من الأمور التى بذلنا فيها اقصى طاقاتنـــا وامكانياتنا فى مختلف المناسبات هى العمل على توضيح أن هنـــاك مفهوم خاطىء لديمقراطيـــة الادارة فى التنظيمات التعـــاونية تسرب الينـــا من الأوضاع الاستعمارية التى كانت سائدة والتى كانت تستهدف نشر الجهل والظلام فى البلاد حتى تستطيع أن تحيـا وتسود ، ومن اجل ذلك عطلت مبدأ من اهم المبادىء التى تاخذ بها الحركات التعاونية الناضجة فى جميع البلدان المتقدمة .. وهو مبدأ التعليم التعـــاونى .. وما يستتبعه من خلق جيل قوى قادر من التعاونيين المؤمنين برسالة التعاون وفلسفته وأهدافه وينبت من بينهم من يستطيع أن يشغل مختلف الوظائف الادارية بأعلى قدر ممكن من الكفاية ، الأمر الذى تنبهت اليه الثورة وعملت بحمد الله على تجنبه وتلافيه .

ولقد أدى اهمال الحركة التعاونية قبل الثورة فى الأخذ بمبـــدأ التعليم التعاونى الى نكسة شديدة أصابت الحركة التعاونية وكشفت عن قدرة الجهود الاستعمارية على تحقيق أغراضها فى اعاقة كل ما من شأنه تقوية القاعدة الشعبية التى كان يرجى أن تكون السبيل السوى الى خلق مواطنين صالحين يعملون لتحرير وطنهم اقتصاديا واجتماعيا ، ولا شـــك أن هذا أمر تأباه المصالح الاستعمارية المشتركة سواء فى داخل البلاد أو خارجها .

وقد تنبه التعاونيون فى الدول النامية بصفة خاصـــة الى ضرورة الاهتمام بالتعليم التعاونى كأساس لاقامة حركة تعاونية سليمة ، وارتفعت أصواتنا هنا فى مصر .. وفى غير مصر . مطالبة بتصحيح الوضع .. .. الأمر الذى أدى الى أن يدعو الحلف التعاونى الدولى الى عقد مؤتمر دولى فى سبتمبر عام ١٩٦٦ بفينا ، وقد تقرر فى هذا المؤتمر فيما يتعلق بالمبادىء التعاونية ، أن التعليم التعاونى يعتبر أهم المبادىء جمعيا ، وأن

هناك استحالة لضمان تطبيق المبادىء التعاونية الأخرى ، بمضمونها الحقيقى بغير التطبيق العلمى لمبدأ التعليم التعاونى •

من أجل ذلك يلاحظ أن الحركة التعاونية قبل الثورة قد فشلت من حيث كونها أسلوبا عمليا لتحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع أعضائها • وقد كان مرجع هذا الفشل الى أنها لم تنشأ من صميم الحاجة الملحة عند هؤلاء الذين اشتركوا فيها ، بل كانت من وحى أحلام الداعين الى الحركة الذين لم ينتهجوا الوسائل العلمية الصحية لاقامة الجمعيات فضلا عن عدم تبصير الأعضاء بحقيقة الحركة التعاونية ورسالتها وأهدافها • وقد رأينا أنه يحسن أن نستعرض بعض أخطاء الماضى ، اذ لاشك أن الثورة قد ورثت تركة مثقلة بالأعباء فيما يتعلق بالحركة التعاونية ، ويعود ذلك الى أنها كانت أداة استغلال لجميع الأحزاب فى مختلف العهود ، فكانت تعقد المؤتمرات التعاونية لا بقصد نشر الوعى التعاونى والثقافة التعاونية ، ولا بحث نواحى الضعف فى الحركة التعاونية والعمل على تقويتها ، وانما لغرض الدعاية للأحزاب القائمة بالحكم ومهاجمة الأحزاب المعارضة • واذا صدر تشريع فى عهد وزارة من الوزارات لصالح الحركة ،تهاونت الوزارة التى تأتى بعدها فى تنفيذه ، وتوانت عن توفير قوة الاشراف اللازمة للتوجيه والرقابة • واذا أدعت وزارة من الوزارات أنها رعت الحركة وأعانتها ، فقد كان ذلك باقامة المشاريع المرتجلة التى تتدفق فيها أموال الشعب فى تبذير واسراف معيبين دون توخى أحكام الرقابة أو التأكد من أقراض الأموال للناجح من الجمعيات • كما أن التطاحن الحزبى كان هو الذى يدفع الى مقاعد مجالس الادارة من ليس لديهم القدرة والكفاية على ادارة الجمعيات ، بل العصبية والنفوذ الحزبى كانا السبيل الى الوصول الى هذا المركز ، وأكثر من هذا كانت الجمعيات تدار لصالح هذه العصبيات والأحزاب•

فكان منطقيا تبعا لذلك مثلا أن تكون حالة الجمعيات التعاونية الموجودة في مصر والتى ورثتها الثورة عن الحركة التعاونية السابقة كما يلى[١] :

مقار الجمعيـــات	حالتهـــا						المجموع
	حديثه	جيدة	متوسطة	ضعيفة	عاطلة	تحت الحل	
بالعواصم	٢	٤	٨	٥٦	٨	١١	٨٩
بالقرى والأحياء	١	٣	١٦	٨٤	٩	١٧	١٣٠
طائفيـــة	٣٠	٢٠	٢٨	٤٠	٥	٨	١٣١
المجمـــوع	٣٣	٢٧	٥٢	١٨٠	٢٢	٣٦	٣٥٠
النسبة المئوية	٩	٨	١٥	٥١	٧	١٠	١٠٠

أى أن نسبة عدد الجمعيات الجيدة تعادل ٨٪ فقط من مجموع عدد الجمعيات ، والأغلبية العظمى من الجمعيات الجيدة عبارة عن جمعيات طائفية كالجمعيات الملحقة بالمصانع ، وسر نجاحها يرجع الى عوامل أخرى غير الاعتماد على النفس ، ولأضرب مثلين عما وقع لأعضاء الجمعيات من أضرار ، فهناك كثير من الجمعيات صفيت ولم يحصل أعضاؤها على مليم واحد من قيمة الأسهم التى ساهموا بها فى رأس مال الجمعية . وهنـــاك جمعية كبيرة كانت تقع وسط القاهرة وكان يخيل للكثيرين من ناحية

(١) يرجع الى الاستقصاء الذى قام به البـــاحث فى « تنظيم ادارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك » دكتور كمال حمدى أبو الخير ــ جامعة عين شمس ١٩٥٩ .

المظهر أنها ناجحة ولكنها صفيت أخير • وكان نصيب السهم الذى قيمته خمسين قرشا من التصفية مليمين •

من ذلك يتبين مدى ما أصاب أصحاب المدخرات الصغيرة من أضرار عادت عليهم وعلى الاقتصاد القومى بكثير من الأضرار •

ولأضرب لكم مثلا آخر من تصرفات الدولة وهى تصرفات كانت تقوم على الاغداق والاسراف ومنح الاعانات دون الاعداد السابق ، والقيام بالدراسات والأبحاث اللازمة وكان يقصد بها الدعاية الحزبية واثراء البعض من ورائها تحت ستار الادعاء بأن فى ذلك مصلحة المواطنين •

و « مشروع مكافحة لغلاء عام ١٩٥٠ » تكفلت الدولة فيه باعانة الجمعيات بمصاريف طائلة ومنها المصاريف الانشائية ، وتحملت خسائر الفروع والمحلات التى افتتحت خصيصا للمعاونة فى هذا المشروع ، فضلا عن اعطائها عمولات وضمانات حد أدنى للأرباح • وبعد كل ذلك سمحت الدولة للجمعيات بالاقتراض بحجة تموين سلع المكافحة • وكان من نتيجة ذلك أن كثيرا من الجمعيات لم تسدد المستحق عليها على الرغم من انتهاء مدة القرض وطول موعد استحقاقه منذ ١٩٥٤/٦/٣٠ ، ولكى تتصور مصير هذه القروض نعرض خاتمة الخطاب الذى أرسله بنك التسليف الزراعى والتعاونى الى السيد وكيل وزارة الشئون الاجتماعية بشأن قروض مكافحة الغلاء المصروفة للجمعيات التعاونية • فقد أختتم البنك خطابه قائلا •

« من هذا يتبين أن كافة الاجراءات التى اتخذها البنك لتحصيل هذا الدين لم توصل الى نتيجة ، ولا ينتظر أن توصل أية اجراءات أخرى الى التحصيل

الا بمحاسبة المسئولين عن التصرفات الخاصة بهذه المبـــالغ وخوفا من ســقوط بعض الحقوق بطريق التقادم » .

وبعد ، فهذا مثل يغنى عن الاستطراد فى التعليق وبيان ما يؤدى اليه الارتجال فى اقامة المشروعات التى تستهدف الاستعانة بالمنظمات التعاونية لتحقيق سياسة الدولة فيما يتعلق بتخفيض تكاليف المعيشة . وذلك فى حالة اذا ما كانت هذه التنظيمات التعاونية لم تنشأ أصلا على أســس تعاونية علمية سليمة .

أما فيما يتعلق بالتعاون الزراعى ، فنكتفى بأن نعرض صورة لحالة الجمعيات التعاونية الزراعية فيما يتعلق بالمخازن والمقار ، فقد وجد أن هنــاك :

(١) ٣٨٨ جمعية تعاونية وليس لها مقار للعمل .

(٢) ١٥٣١ جمعية تعاونية لها مقــار غير صــالحة بالمرة لنشــاط الجمعية .

(٣) ٢١٢٤ جمعية تعاونية لها مقار صالحة نوعا ما ولكنها لا تفى بحاجة الجمعية .

٤٠٤٣

وهذا البيان أيضا يغنى عن التعليق . جمعيات تؤسس وتستمر زمنا دون أن يكون لها مقار للعمل . وجمعيات أخرى يصل عددها الى أكثر من ألف وخمسمائة تدعى أن لها مقار ولكنها لا تصلح اطلاقا لمزاولة أى نشاط ، فكيف يمكن أن نتصور أن تنجح هــذه الأعداد الــكبيرة من الجمعيات فى أداء رسالتها ، على حين أن ليس لها مقار ، ومقر الجمعية هو

الخلية الحية والقوة الأساسية للنشاط الاقتصادى والاجتماعى للحركة التعاونية •• بل كيف يمكن أن تتصور أن تنجح هذه الأعداد الكبيرة من التنظيمات التعاونية مالم يكن هناك تعاونيين يفهمون رسالة التعاون حق الفهم • ومن أجل ذلك تبذل الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم أقصى جهودها عن طريق النشر والدعاية والتعليم فى سبيل اعداد التعاونيين ، وقد انتشر بين التعاونيين فى العالم أجمع هذا الشعار

((اعدوا التعاونيين قبل ان تنشئوا الجمعيات التعاونية(١))) .

---

(١) ويهمنا أن نشير بهذه المناسبة ان شريعة السماء تقضى بأن يكون العلم والمعرفة هما طريق الانسان لتحقيق اهدافه ، وقد اشاد الاسلام بالعلم ودعى اليه ، ويكفى أن أول ما نزل من القرآن على سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام « اقرأ باسم ربك الذى خلق ، خلق الانسان من علق ، اقرأ وربك الأكرم ، الذى علم بالقلم ، علم الانسان مالم يعلم » « سورة العلق » .

وقد انتهجت كثيراً من الدول سبيل العلم لنجاح الحركات التعاونية فيها ويمكن أن نضرب مثلا . أن هناك كثيراً من الجامعات بالاضافة الى تدريس التعاون فى مناهجها ، فانها أنشأت كراسى أستاذية خاصة بالدراسات التعاونية والتنظيم التعاونى ، ومنها بعض جامعات فرنسا كجامعة ليل وليون وكولبج دى فرانس وجامعة باريس ، أو كجامعة بودابست والجامعات البولونية وجامعة جنيف والجامعات الهندية كجامعة Calcutta Agra, Pendiab, Mysore, Lucknow والجامعات الكندية كجامعة Saint Francois xvier وجامعة Ottawa وجامعة Caval وغيرها من جامعات الاقاليم ، وجامعات دول أمريكا اللاتينية .. الى غير ذلك مما سبق أن أوضحناه .

— نرجو الرجوع الى اقتصاديات التعاون : دكتور جابر جاد عبد الرحمن المرجع السابق — ص ٦٤٠ .

الفصل الثانى

التعليم التعاونى وأعضاء التنظيمات التعاونية

التعليم التعاونى وأعضاء التنظيمات التعاونية

تعتبر امكانية العضوية فى التنظيمات التعـاونية عنصرا على جانب كبير من الأهمية ، اذ يعتبر الأعضاء قوام الحـركة التعاونية فى هـذه الجمعيات ، والجمعيات التعاونية تمنح شخصية الفرد وزنا كبيرا وأهمية عظيمة ، فالجميع متساوون ٠٠ الأمر الذى يتحقق معه المفهـوم السليم للديمقراطية ، وديمقراطية التعاون السليمة المسـتمدة من تطـورنا كما يصورها الميثاق ، ينبغى أن تحرر المواطن العضو من الاستغلال فى جميع صوره ، وأن تمنحه فرصا متكافئة يعطى فيها العضو جمعيته أقصى طاقاته وامكانياته ، وبذلك تتفتح أمامه طاقات جديدة للأمل ، ويتخلص من كل قلق يبدد أمن المستقبل فى حياته ٠ ولعلنا ننصف التاريخ حينما نقرر أن هذه المعانى تتضـمنها مفهوم الديمقراطية التعـاونية كما طبقته الطليعة التعاونية المكافحة قبل منتصف القرن التاسع عشر ، والتى أحاطت بهـا أقسى الظروف الاجتماعية التى اجتازها الانسان ، واستطاعت بايمانهـا وكفيتها أن تحقق المعجزات ، وأن تفعل ما عجز جبابرة المال أن يفعلوه ٠

فالتعاون له أهداف أعمق وأسمى من تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع أعضائه ، ان هدفه الأسمى هو خلق المواطن الصالح الذى يؤمن بنفسه وبرقابة ضميره ، وقدرته على الخلق والابتـكار ، وتوفير سبل الكرامة الانسـانية لبنى الانسـان فى اطار من الحـرية والديمقراطية والكفاية ، والشعور بمسئولية المالك صاحب الشىء ٠

ومن أجل ذلك يعتبر التعـاونيون الجمعية التعاونية جمهـورية صغيرة ، وقواعد الديمقراطية والحرية والنظم الادارية فى هذه الجمهورية

الصغيرة تكاد تكون فى مجموعها هى القواعد والنظم التى تقوم عليها وتساس بها الجمهورية الكبيرة ، ومن ثم كان تمرس الأعضاء بوظائف الجمعية وتمتعهم بحقوق العضوية فيها خطة عملية لفهم وهضـم معنى الديمقراطية فى اطاره الواسع الذى يشمل الدولة بما فيها من جمعيات وهيئات •

فمفهوم الديمقراطية فى التعاون ، اعلان لحقوق الانسان ، لأن السلطات الادارية التى تمنح لعضو مجلس الادارة ، تمنح له على أساس أنه انسان تتوافر فيه الصفات القيادية والقدرة على تركيز الجهود نحـو المصالح الاقتصادية المشتركة ، وذلك بغطض النظر عما يمتلكه العضـو من أسهم فى رأس المال ، فكما أن أعضاء الأمة يتساوون فى أن لكل فرد صوتا واحدا عندما يدلى برأيه فى الأمور السياسية ، كذلك فى الجمعيات التعاونية يتحقق مبدأ أن لكل عضو صوتا واحدا مهما كان عدد الأسهم التى يمتلكها ، ومهما كانت قيمة معاملاته كبيرة ، والا استطاع ذوى الأغـراض عن الأثرياء أن ينضـموا اليها ، وأن يتملكوا بفضـل قيمة معاملاتهم من السيطرة عليها •

وقد أجمع رواد التعاون فى العالم على أن أعضـاء الجمعيـات اذا فهموا رسالتها حق الفهم ، وعلموا علم اليقين أنهم جزء من الجهاز الذى يسير أمورها ، وأنها ملك لهم جميعا ، يستطيعون بتضامنهم وتعاونهم وسيادة روح الولاء بينهم أن يسـيروا بالجمعية قدما الى النجاح ، فاذا واجهت الجمعية بعض المتاعب أو الصعاب لم ينفضوا عنها ، ولم يقصروا تعاملهم على جانب معين من السلع كما هو الحال عندنا • وانما يعملون متضامنين فى سبيل تذليل هذه المتاعب وتلك الصعوبات وأعتقد أن الفهم والوعى لا يمكن اضاءة الأذهان بهما بين عشية وضـحاها أو بين يوم وليلة ، بل ذلك يتطلب بذل الجهود الصـادقة المستمرة قبـل تأسيس

الجمعية وبعدها ، ولا شك أن العبء الأكبر لنشر هذا الوعى يقع على عاتق الهيئات العليا ، الحكومية والتعاونية ، فان ذلك هو سبيل الاطمئنان الى أن القاعدة التى تستند عليها الحركة قوية متماسكة مستعدة لبـذل أقصى الجهود فى سبيل السير بالحركة نحو تحقيق أهدافها ، فان فى تحقيق هذه الأهداف تحقيقا لمصالح الأعضاء الاقتصادية والاجتماعية ، وفى هذا تقول ادارة الائتمان الزراعى بواشنطن .

((أن ولاء الأعضـاء الذى يعتمـد على فهمهم لسياسة الجمعية ومشاكلها ، وعلى الشعـور بأنهم أصحابها ، وعلى مشاركتهم فى ادارة شئونها يعينها كثيرا على مواجهة ما قد يقابلها من صعاب . أما عدم الشعور بالمسئولية فانه يجعل هؤلاء الأعضاء يتعاملون مع الجمعية عندما تكون الريح مواتية ، والأمور تسير وفق مصالحهم الخاصة ، ولكنهم سرعان ما ينفضون عنها اذا ماواجهتها أول بادرة من العواصف والأزمات، ولو فكروا مليا لعرفوا أن كثيراً من المشروعات تتعرض لمثل هذه الأزمات فى بعض فترات حياتها ، ولكن على قدر قوة العلاقات بين الأعضاء ، وعلى قدر تماسكهم وتآزرهم فى الوقوف بجـانب جمعيتهم أثناء هـذه المآزق والمتـاعب ، يمكن العمل على الخروج منهـا وتحقيق النجاح الدائم(١))) .

وكما سبق وأن أوضحنا من قبل أن الجمعية العمومية وهى تتكون من جميع الأعضاء المساهمين فى الجمعية ، هم أصحاب الشأن الأول فيها، لذلك نرى أعضـاء مجالس الادارة فى التنظيمات التعـاونية فى الدول

---

(١) Membership Relations of Cooperative Associations. Credit.. Administration Bulletin No. 9. Washington 1936. P. 5.

المتقدمة يبذلون أقصى طاقاتهم فى جـذب الأعضاء لحضـور الجمعيات العمومية تحقيقا لما يهدف اليه التعاون من اشراف أكبر عدد ممكن من أعضـاء الجمعية فى توجيهها والرقابة عليها ثم أن ذلك بالنسبة لأعضـاء مجالس الادارة يدل على ثقتهم بأنفسـهم وعدم خوفهم من مواجهـة الأعضاء ، ومما قد يثيرونه من انتقاد أو اعتراضات تتعلق بطريقة ادارتهم للجمعية ، وهو بالنسبة للأعضاء يشعرهم بأنهم فعلا أصحاب هـذه الجمعيات وأن عليهم ازاءها مسئوليات تتطلب العمل لما فيه خـيرها ونجاحها ، وبذلك لا يرون فى هذه الجمعيات مجرد هيئات تجارية تمدهم بالخدمات وانما ينظرون اليها كما قدمنا على أنها جمهوريات هم أعضاؤها وأصحاب الأمر فيها .

مظاهر الاهمال قبل الثورة :

اذا نظرنا الى مدى حرص أعضاء التنظيمات التعاونية فى جمهوريتنا قبل الثورة على حضور اجتماعات الجمعيات العمومية السنوية لوجـدنا اهمالا مؤسفا يلفت النظر ، وفيما يلى نورد استقصاء عن مدى حضـور أعضاء الجمعيـات التعاونية للاسـتهلاك اجتماعات الجمعية العمـومية السنوية ، وذلك بالنسبة للجمعيـات التعاونية للاسـتهلاك التى ورثتها الثورة .. هذا مع رجاء ملاحظة أن هذه الأرقام مستمدة من البيانات التى ذكرتها الجمعيات التعاونية فى استمارات البحث الذى قمنا به فى هذا الموضوع ، والمعتقد أن حال الجمعيـات الزراعيـة التى لا تنتمى الى جمعيات الاصلاح الزراعى تعتبر أسوأ من ذلك بكثير .

استقصاء عن مدى حضور أعضاء الجمعيات
اجتماعات الجمعية العمومية السنوية
كما يوضحه الجدول التالى

بيـــان	عـدد الجمعيات	عـدد الأعضاء	حاضرون
جمعيات لم تعقد أى اجتماع للجمعية العمومية السنوية	١٢٤	١١٢٧٢٨	—
جمعيات اعتبرت الاجتماع الأول للجمعية العمومية السنوية قانونياً .	٢٣	١٧٧٩٩	٥٢٦٠
جمعيات دعت إلى اجتماع ثان ليتوافر صحة الانعقاد	٦٣	٤٤٣٨٤	٣٨٣٧
المجمـــوع	٢١٠	١٧٤٩١١	٩٠٩٧

ويتبين من هذا الجدول أن ١٢٤ جمعية من مجموع الجمعيات لم تعقد جمعياتها العمومية السنوية التى ينص القانون التعاونى الســابق على وجوب عقدها خلال الشهرين التاليين لختام السنة المالية ، ومعنى ذلك أن نسبة عدد الجمعيات التى لم تنعقد جمعياتهـا العمومية ٥٩٪ ويبلغ عدد الأعضاء الذين ينتمون لهذه الجمعيات ١١٧٢٨ عضوا ، وهذا العدد يمثل ٦٥٪ من مجموع عدد أعضاء هذه الجمعيات • فاذا أضفنا الى ذلك عدد الجمعيات التى لم يرد منها ردٌ والتى يعانى أغلبها الضعف والارتباك ، علمنا أن نسبة الجمعيات التعاونية للاستهلاك التى لم تعقد جمعياتها العمومية ترتفع عن ذلك بكثير •

أما عدد الجمعيات التى عقدت اجتماعا واحدا ، فيبلغ عددها ٣٣ جمعية ، أى بنسبة ١١٪ تقريبا من مجموع الجمعيات موضع الدراسة ، ويبلغ عدد الأعضاء الذين ينتمون اليها ١٧٨٩٩ عضوا ، وهؤلاء يمثلون ١٠٪ تقريبا من مجموع الأعضاء ، وقد بلغ عدد الأعضاء الذين حضروا

الجمعيات العمومية التى عقدتها هذه الجمعيات ٥٢٦٠ عضوا بنسبة ٣٩٪ من عدد أعضاء هذه الجمعيات • وهذه النسبة تدل على أن العدد القانونى لانعقاد معظم هذه الجمعيات لم يكن قانونيا ، ولكن على الرغم من ذلك اعتبرت هذه الجمعيات انعقادها الأول صحيحا ، وقد نص القانون التعاونى القديم على أن تكون الجمعية مكونة تكوينا صحيحا متى حضر اجتماعها نصف الأعضاء ، فاذا لم يبلغ المجتمعون هذا العدد بناء على الدعوة الأولى ، تكون الجمعية العمومية التى تعقد بدعوة ثانية فى خلال الخمسة عشر يوما التالية مكونة تكوينا صحيحا مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين •

ويبلغ عدد الجمعيات التى دعت الى اجتماع ثان ليتوافر صحة انعقاد جمعياتها العمومية ٦٣ جمعية ، أى بنسبة ٢٩ ٪ من مجموع الجمعيات ، ويبلغ عدد أعضائها ٤٤٦٨٤ أى بنسبة ٣٠ ٪ من مجموع عدد الأعضاء ، ويبلغ عدد الأعضاء الذين حضروا آخر اجتماع ، وهو الانعقاد التالى للاجتماع الأول الذى لم يتوافر العدد القانونى لصحة اجتماعه ٣٨٣٧ عضوا أى بنسبة ٩٪ من عدد أعضاء هذه الجمعيات •

واذا أضفنا عدد الأعضاء الذين حضروا اجتماعات الجمعية العمومية فى جميع الجمعيات موضع البحث ، وهو ٥٢٦٠ عضوا فى الفئة الأولى ، والتى اعتبرت انعقادها الأول قانونيا الى ٣٨٣٧ عضوا فى الفئة الثانية التى دعت الى اجتماع ثان لكى يتوافر للاجتماع صحته ، لكان مجموع الذين حضروا هذه الاجتماعات ٩٠٩٧ عضوا من مجموع الأعضاء وعددهم ١٧٤٩١١ عضوا أى بنسبة ٥,٢٪ تقريبا ، نصيب الفئة الأولى منها ٣٪ والفئة الثانية ٢,٢٪ تقريبا •

واذا أدخلنا فى الاعتبار عدد الجمعيات الأخرى ومن ينتمون اليهـا من أعضاء وعدد الجمعيات التى لم يصل منها رد ، لأن الكثير منها فى حكم المتعطلة ، لعلمنا أن نسبة من يحضرون الجمعيات العمومية تقل عن ذلك بكثير ، والدليل على ذلك أننا عندما وجهنا بالاتفاق مع الاتحـاد التعاونى لمدينة القاهرة اسـتمارة البحث الى ٨١ جمعية ، لم نسـتطع الحصول على بيانات لأكثر من ١٩ جمعية من الجمعيات التى كانت قائمة فى عام ١٩٥٤ ، أى نسبة مقدارها ٣٤٪ تقريبا ، وقد وجد الباقى عاطلا أو مؤجرا للغير أو لا يتعامل لا فى المواد التموينية وليست لديه أى دفاتر أو مستندات يمكن الحصول منها على البيانات المطلوبة ، ولعل هذا يرينا مدى فشل أعضاء مجالس الادارة فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى ادارة شئونها طبقا لما تتطلبه الادارة العلمية والمبادىء التعاونية . وهذا مما أدى الى تراخى الأعضاء وأهمالهم حضـور الجمعيات التعـاونية السنوية وممارسة حقهم فى الاشراف والتوجيـه والرقابة ، مما يجعلنى أقطع بأن الأغلبية العظمى من هذه المجالس لا تفهم مهمتها وليست جديرة بأن تبقى ، وقد ثبت عجزها أو فشلها فى النهوض بالمسئوليات الملقاة على عاتقها .

ونكاد نعتقد أن الحركة التعاونية لن تبلغ نصيبها من التقدم والنجاح ... الا اذا كان هناك تجاوب عام نحو نشر الثقافة التعـاونية ، ويحسن أن تعمل جميـع الأجهزة الارشـادية فى الدولة على التعـاون مع الأجهزة التعاونية فى نشر التعليم والثقافة التعاونية فتبذل أقصى جهودها فى هذا الميدان ، وقد يكون من المفيد فى هذا الشأن أن تتعاقد الحركة التعاونية مع الصحف الواسعـة الانتشار على تخصيص ركن معين فيها تتابع نشر أخبارها .. هذا بالاضافة الى صحفها المستقلة الخاصة بها ، والتى ينبغى أن نعمل على تدعيمها ، ولها بعد ذلك عنـدما تقوى الحركة ويشتـد

عودها أن تستقل بصحفها ومجلاتها الخاصة ، والتى نرجو باذن الله أن تصل من القوة بحيث يكون لها صحيفة يومية خاصة تستطيع أن تغطى أنباء الحركة التعاونية فى الداخل وتتابع فى نفس الوقت التطورات التى تطرأ فى الحركة التعاونية فى شتى أنحاء العالم .

ونحن نرجو أن يكون للتعاون دورا أساسيا فى برامج المعاهد الاشتراكية بحيث يتمكن الخريجون من القيام بمقتضيات التوعية عن طريق الالتحام المباشر ، هذا فضلا عن تنظيم الدروس التعاونية وحلقات البحث والدراسة وفقا لمستوى الجماهير التى ترغب فى الانضمام الى الحركة التعاونية ، خاصة ونحن نعرف جميعا أن الغالبية العظمى من المواطنين من هم فى سن العضوية الكاملة لم يتلقوا فى حياتهم المبكرة أية معلومات عن التعاون سواء من حيث فلسفته ونظمه وأهدافه .

كما ونرجو فى نفس الوقت أن يهتم التثقيف السياسى الذى تقوم به أمانة الفلاحين لمختلف المستويات فى ريف مصر ، وقراها ، وصحاريها بموضوع التعاون فهو الدعامة الأساسية للتنمية فى الريف .

كما ونرجو أيضا أن تنبذ جامعاتنا الأسلوب التقليدى فى التعليم ، وأن تكون من الجرأة بحيث تدخل أساليب جديدة من شأنها التحام الجامعة مباشرة مع الجماهير العريضة لمعرفة احتياجاتها وتدريبها على أفضل الوسائل لحل مشاكلها ذاتيا .. ومن الأمثلة التى نسوقها لجامعاتنا تجربة جامعة سانت اكسافير بأنتيجونيش بنوفاسكوشيا بكندا ، فان هذه الجامعة كان لها من الجرأة أن نبذت الأسلوب التقليدى فى التعليم واتجهت به الوجهة الصحيحة لخدمة المجتمع هذا بالاضافة الى دخول مجالات جديدة كتجربة تعليم الكبار ومساعدتهم على بناء مستقبلهم الاقتصادى بأنفسهم .. ومن مضمون هذه التجربة أنه ينبغى

على الطلائع الفكرية فى أى مجتمع أن تؤمن بأن طالب العلم هو أهم العوامل المؤثرة فى عملية التعليم ، وعلى هذا فلابد لهذه الطلائع أن تقبل الأشخاص والجماعات كيفما كانوا ، وأن تعمل معهم فى حدود كفائتهم ومستويات تعليمهم وخبراتهم الماضية ووفقا لمصالحهم الخاصة التى يهتمون بها لتحسين شئونهم الاقتصادية والاجتماعية . وقد نجحتُ هذه الحركة نجاحا كبيرا وأطلق عليها أسم « الحركة الأنتيجونيشية » وأظهر العالم اهتمامه بها ، وذلك لأن الجامعة ساعدت المواطنين على حل مشاكلهم الاقتصادية عن طريق الأسلوب العملى بتنظيمهم فى مجموعات لتكون بمثابة حلقات دراسية لهم وانبثاق حلول ذاتية من بينهم .. الأمر الذى مكن المواطنين فى الانتظام فى تعاونيات على اختلاف أنواعها[1] .

لقد أجمع رواد الفكر الاشتراكى فى العالم على أن كل محاولة لتنظيم المجتمع تعتبر ضربا من الحمق اذا عجزت عن اكتشاف ذوى المواهب المختلفة المؤمنة بفلسفة المجتمع الاشتراكى وأهدافهواستخدامها فى صد تيار الرجعية الاقتصادية ، وأن أسلوب التعليم ينبغى أن يتجه الى خدمة الحياة .. بدلا من قصره وفقا للأسلوب التقليدى على جعل التعليم بحيث يكون الخريج ملائما للوظيفة فقط .. فينبغى علينا أن تفهم هذه الحقيقة ونحن نطور جامعاتنا الآن .. فمجتمعنا لم يعد مجتمعا للوظائف ، بقدر ما هو مجتمع للكفاية والعدل فى ظل نظرية تستهدف تحقيق مفهوم الرفاهية فى الحياة .. ولا شك أن جامعاتنا قادرة على مسايرة الثورة عن طريق أساتذتها وخريجيها الذين ينبغى عليهم أن يبثوا الدعوة التى تستهدف اقامة تغييرات جذرية فى سبيل اعادة التكوين الاجتماعى فى ريفنا وقرانا ، والتى تعتمد على التعاون كركن أساسى من

---

(١) جامعة Saint Francois Xavier

أركان اشتراكيتنا ، والقضاء على سوء توزيع الثروة بالأخـذ بنظـام الاصلاح الزراعى كأساس لاعادة بنيان المجتمع ، بحيث يفهم الفلاحون الأهداف الرئيسية من ضم جهودهم فى اطار تعاونى ، والثورة تعمـل على أن تتيح للفرد فرص أفضل للترقى والعيش حياة أفضل تمكنه من ممارسة الديمقراطية فى حرية تامة دون ضغط أو املاء ..

ومما يؤسف له أن الجمعيات التعاونية فى مصر نشأت وقامت على أكتاف عضوية ضعيفة ، لا تعرف حقوقها وواجباتها ، وحقيقة أهداف الرسالة التعاونية التى تستظل بلوائها .

وقد أدى هذا الى امكان استغلالها وضياع حقوقها ، وذلك لأن كثيرا من الجمعيـات التى ينتمون اليها تعطلت عن العمـل .. بل أن خسائرها قد استغرقت جميع رأسمالها .

من ذلك يتبين مدى ما أصاب أصحاب المدخرات الصـغيرة من أضرار عادت عليهم وعلى الاقتصاد القومى بكثير من الأضرار .. كما يتبين مدى الفوضى التى كانت ضاربة أطنابها فى الحركة التعاونية بأسرها .

ووسط شعور الكثيرين بالمرارة وخاصة الطبقات المحدودة الدخل نتيجة لضياع مدخراتها ، وبين مختلف أنواع الصراع الطبقى الذى كان يوجد فى الريف والحضر .. حيث التباين الاجتماعى الصارخ فى الثراء الفاحش من جهة والفقر المدقع من جهة أخرى ، فى وسط هذا الواقع المادى وما بين تلك الاختلاجات النفسية ، نادى مجتمعنا الثورى بفكرة اشتراكية التعاون على أساس البناء لا الهدم ، وعلى أساس التحرر من كل ألوان الصراع الفكرى أو الطبقى .. وكان لزاما علينا وقد أخذنا على عاتقنا أيضا خلق الثقة فى التعاون ولا أقول اعادة الثقة .. أن نبذل

جهودا كثيرة من بينها نشر الوعى التعاونى •• والعمــل على أن يركز أعضاء الجمعيات جهودهم نحو الاهتمام بمصالحهم الاقتصادية المشتركة لامكان خلق مجتمع جديد يتضافر أعضاؤه على تحقيق مصلحة المجموع مهما تباينت معتقداتهم الدينية أو الفكرية •

ولقد اعتمد التطبيق الاشتراكى فى بلادنا على التعــاون فى مجال الاستهلاك بغرض حماية المستهلكين ، وفى مجال الانتاج بغرض رفع مستوى صغار المنتجين وزيادة الانتاج القومى ، وخاصة فى الزراعة وفى الانتاج الحرفى •

ومن المؤكد أن الأسلوب التعاونى يتمشى مع روح اشتراكيتنا ، لأنه يهذب من النشــاط الخاص ويحافظ عليه • فالتعاون يقــوم على الاحتفاظ بالملكية الخاصة ، كما يسعى فى الوقت نفسه الى تحقيق عدالة التوزيع وديمقراطية الادارة •

ومن أجل ذلك يجب أن تنبثق من الصــفوف الشعبية قيــادات جديدة •• والمعتقد أن ما اقترحناه سابقا يسهم مساهمة ايجابية فى خلق هذه القيادات ••

فاذا أمكن أن نحقق ما تقــدم وأن نضيف اليه تطــوير البرامج الاذاعية والتليفزيون حتى تخصص جانبا منها لنشر الفكرة فى برامج خفيفة مسلية للشعب تارة ، ولأحاديث يقوم بها بعض المتخصصين تارة أخرى ، أمكن عن طريق كل ذلك أن نعوض ما فاتنا ، وأن نؤمل خيرا فى اقامة مجتمع تعاونى على أساس سليم نفخر به فى القريب ان شاء الله ، بل ان الأمل كبير فى أن تقوى الحركة فى بلادنا وأن تمتد بعد ذلك جهودنا التعاونية لمساعدة المتطلعين الينا من شعوب أفريقيا وآسيا •

الفصل الثالث

التعليم التعاوني ومجلس الادارة

أعضاء مجالس الإدارة

تقع على عاتق مجالس الادارة تبعة قيادة الحركة التعاونية والسير بها قدما نحو التقدم والنجاح ،والمفروض فى القادة أن تتوافر فيهم الخبرة والدراية والبصر بالحركة ومبادئها ، فضلا عما ينبغى أن يتحلوا به من الأمانة والنزاهة .

وقد حاولت أن أتعرف على درجة التعليم بين أعضاء مجالس الادارة عن طريق استمارة البحث التى وجهت الى الجمعيات ، ولكنى وجدت ما يشبه الاجماع على رفض الرد على هذا السؤال ، فاسترشدت بالبحث الذى قام به المجلس الأعلى لتنسيق الخدمات الاجتماعية بالأسكندرية الصادر فى أواخر عام ١٩٥٨ . وقد تناول فيه تقسيم الجمعيات التعاونية بمدينة الأسكندرية سواء كانت منزلية أو زراعية أو عمالية أو غيرها .. عن عام ١٩٥٥ — ثم خرجت منه بما يلى :

درجة التعليم بين أعضاء مجالس الادارة

مجموع الأعضاء	تعليم عال	متوسط	أولى	بدون تعليم	مجهول
٤١٣	٥٢	٦٠	١١٤	٧٨	١٠٩
١٠٠ ٪	١٢,٦ ٪	٤,٥ ٪	٢٧,٦ ٪	٢٦,٩ ٪	٢٦,٤ ٪

وظاهر من هذا الجدول أن نسبة التعليم العالى بين أعضاء مجلس الادارة فى الأسكندرية هى ١٢,١٪ وأن نسبة التعليم المتوسط ١٤,٥٪ ونسبة التعليم الأولى ٢٧,٦٪ .

ونحن نميل الى الاعتقاد بأن النسبة الغالبة لمستوى التعليم بين أعضاء مجالس الادارة فى شتى أنحاء القطر لا تكاد ترتفع عن مستوى التعليم الأولى ، لانتشار هذه المدارس فى أنحاء القطر ، ولا يخفى أن نسبة الأمية كانت مرتفعة الى درجة كبيرة ، وكان ينظر الى الحاصل على شهادة التعليم الأولى على أنه شخص على جانب كبير من الثقافة ، وكان لمدرس التعليم الأولى مركزا مرموقا حتى أن مختلف الحكومات الحزبية كانت تخطب وده لتنتفع بنفوذه وتأثيره فى أهل القرى والمدن ، بل وفى العواصم بسبب قربه من الطوائف الشعبية بصفة خاصة • ونحن لانعيب على مجلس الادارة أنه يوجد به أعضاء على مستوى التعليم الأولى ، ولكن الذى نوجه النظر اليه هو أنه اذا كانت نسبة التعليم الأولى تعبر عن مستوى التعليم بين غالبية أعضاء مجلس الادارة فمعنى ذلك افتقار الجمعيات الى المتخصصين من ذوى الخبرة الذين يستطيعون أن يوجهوا سياستها طبقا لما تقضى به النظم والأساليب الاقتصادية والادارية النافعة•

ويتضح من الجدول كذلك أن نسبة أعضاء مجلس الادارة ممن لم ينالوا أى حظ من التعليم تبلغ ٢٦,٩٪ وأن المجهولين تبلغ نسبتهم ٢٦,٤٪ — وهؤلاء نميل الى الاعتقاد بأنهم كأولئك الذين لم ينالوا حظا من التعليم ، لأن الشخص لا يخفى البيانات التى يطلب منه ايضاحها الا اذا كان يرى فى ابرازها ما يغض من قيمته وينقص من قدره • ويخلص من ذلك الى أن هناك عددا كبيرا — يمثل نسبة كبيرة — من أعضاء مجالس الادارة ليس مكانهم الطبيعى أن يحتلوا مثل هذه المراكز • وقد أورد التقييم كذلك بيانا احصائيا عن نوع العمل الأصلى الذى يزاوله أعضاء مجلس الادارة فى خارج ميدان التعاون فكان ما يرى فى الجدول التالى :

موظف حكومى	موظف أهلى	أعمال حرة	حرف ومهن صناعية	تجارة وزراعة	بدون عمل	مجهول	جملة
١٦,٩٪	٢٩,٣ ٪	٤,٣ ٪	٣,٩ ٪	١٠,٩ ٪	٨,٠ ٪	٣٣,٩ ٪	١٠٠٪

ويتضح من ذلك أن الموظفين بين حكوميين وأهليين ــ وهم الذين يمثلون أصحاب الدخل المحدود ــ تبلغ نسبتهم ٤٦,٢٪ من مجموع أعضاء مجالس الادارة ، ويمكن تصور مدى أهمية الاعتراض على هذه النسبة اذا لاحظنا أن الموظف الحكومى أو الأهلى لم يؤت من الخبرة والدراية ما يسمحان له بقيادة الجمعيات القيادة السليمة ، وبخاصة اذا لم يكن له من تعليمه الخاص ما يجعله بصيرا ، ولو من الناحية النظرية ــ بالأمور الواجب اتباعها لضمان حسن ادارة هذه الجمعيات •

ويتضح كذلك من هذا الجدول أن نسبة المشتغلين بالأعمال الحرة وأصحاب الحرف والمهن والتجار والزراع ١٩,١٪ من مجموع أعضاء المجالس ، وهؤلاء وان كانوا على حظ من الخبرة العملية ، الا أن ذلك لا يكفى فى الاطمئنان الى قدرتهم عن حسن الادارة ، نظرا لقلتهم من ناحية ، وعدم التأكد من تمام فهمهم للمبادىء والأساليب التعاونية من ناحية أخرى •

صفات لابد منها فى أعضاء مجلس الادارة :

ان القوانين التعاونية فى شتى أنحاء العالم تنص على بعض صفات يجب أن تتوافر فى أعضاء مجالس الادارة ، لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون أمناء على الجمعية وأموالها وممتلكاتها ، ومن ثم كان لابد أن تتوافر فيهم من هذه الصفات ما يحول بينهم وبين التطلع الى أرباح غير مشروعة

أو الحصول على أية مزايا خلاف المكافآت التى يسمح بها نظام الجمعية أو قرارات الجمعية العمومية •

كذلك يجب أن تتوافر لدى أعضاء مجلس الادارة الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة ، حتى يستطيعون أداء ما عليهم من واجبات بأعلى قدر ممكن من الكفاية •• **هذا بالاضافة الى ما تحتمه الأوضاع الاشتراكية من ضرورة أن يكون عضو مجلس ادارة الجمعية عضوا فى الاتحاد الاشتراكى •**

ففى الاتحاد السوفييتى مثلا — يقع على عاتق الحزب والمسئولين فى الحكومة الموافقة على الأعضاء الذين يرشحون أنفسهم لعضوية مجلس الادارة ، ويشترط فيهم أن يكونوا على جانب كبير من الايمان بعقائد الحزب ، فضلا عن توافر أعلى قدر من الخبرة والدراية والبصر بأمور الجمعية •

وفى انجلترا — يقول « بروفسور هل » أن طلب امتحان المرشحين لعضوية مجلس الادارة فى الجمعيات التعاونية قد ازداد بالحاح خلال السنوات الأخيرة ، لذلك يقوم الاتحاد التعاونى البريطانى باعطاء دراسات تؤهل العضو لأن يكون أكثر فهما للواجبات الملقاة على عضو مجلس الادارة ، وتقام هذه الدروس بمدارس فى نهاية الأسبوع ، أو عن طريق تنظيم فصول خاصة لأعضاء مجالس الادارة المرتقبين ، ثم يعقد بعد ذلك امتحان للأعضاء لمعرفة مدى ما استفادوه من هذه الدراسات ، فاذا اجتاز المرشح الامتحان بنجاح ، كان ذلك دليلا على أنه أكثر دليلا على أنه أكثر نفعا للجمعية من غيره •

كما وتلجأ بعض الجمعيات فى سبيل تحقيق مبدأ الديمقراطية الى طريقة خاصة ، وهى أن تضع كل عضو من أعضائها فى احدى اللجان

التى تلائم ميوله واستعداده ليبذل فيها نشاطه . واذا كانت لدى العضو رغبة فى نشاط معين ، ولم يكن هذا النشاط ضمن أوجه نشاط الجمعية ، سارعت بتكوين لجنة خاصة لهذا النشاط حتى تخلق فى جميع الأعضاء الشعور بالمسئولية وتثير فيهم روح الاهتمام الدائم بالجمعية .

وأعتقد أنه من عوامل نجاح عضو مجلس الادارة حسن استعداده لتطبيق مفهوم القيادة الجماعية ، وهى احدى الأسس الثورية التى نادى بها الميثاق ، لذلك يحسن أن يبذل الأعضاء بعض الجهد فى الاستعلام والتحرى عن الذين سيضعون فى أيديهم أمور جمعيتهم ، وفى ضــوء ما يسفر عنه تحرياتهم واستفساراتهم يستطيعون انتخاب الأصلح .

نحو رفع مستوى الكفاية بين اعضاء مجلس الادارة :

لما كان الاتجاه السائد الآن يهدف الى الارتقاء بنظام التعاون ، واقامة العمل فيه على أسس من المعرفة بالتنظيم الادارى والعمل الفنى ، والسير بمنظماته سنة بعد أخرى الى الهدف المنشود ، ولما كان تحقيق ذلك يتطلب أن تشمل الجهود اتاحة الفرصة للقادة من أعضاء مجالس الادارة الذين يعملون فى المجال التعاونى لدراسة فلسفة التعاون ووسائله والخدمات التى يقوم بها وطرق ادارة الجمعيات ادارة صحيحة ذات كفاءة عالية . لذلك بذل قسم التدريب والتعليم التعاونى التابع لوزارة الشئون الاجتماعية والعمل فيما مضى بعض الجهود لتدريب مختلف القوى التى تتطلبها المنظمات التعاونية .

وقد شمل هذا التدريب أعضاء مجالس الادارة والقادة المحليين

من أعضاء الجمعيات العمومية للجمعيات التعاونية المختلفة ، ويشـمل هذا المنهج التدريبى ما يأتى[١] :

١ ــ مبادىء علم التعاون •

٢ ــ مبادىء علم المجتمع التطبيقى •

٣ ــ مبادىء علم الخدمة الاجتماعية •

٤ ــ الحركة التعاونية فى مصر •

٥ ــ المشاكل الاقتصادية والاجتماعية القومية والاقليمية والمحلية •

٦ ــ دور التعاون فى علاج العلل الاقتصادية والاجتماعية •

٧ ــ المشاكل التعاونية القومية والاقليمية والمحلية •

٨ ــ ادارة المؤسسات التعاونية ومهام وسلطات مجالس الادارة والجمعية العمومية ومختلف اللجان •

والمنهج يغلب عليه ــ كما هو واضح ــ الناحية الاجتماعية • ونعتقد أنه لكى يمكن أن يحقق الأهداف المرجوة منه ، لابد أن يضاف اليـه ما يمكن أعضاء مجالس الادارة والقادة من الالمام بالأساليب الادارية والتجارية الحديثة والعلوم التى تستخدمها الادارة لتحقيق الـكفاية الادارية التى تهدف الى رفع مستوى الخدمة فى مختلف أوجه نشـاط الجمعية مع تحقيق أقصى ما يمكن من وفورات •

---

(١) يرجع الى الصفحة رقم ٢ من مذكرة المكتب الفنى للجنة التعاون التابعة للادارة العامة للتخطيط الاجتماعى .

ولعل مما يبشر بالخير بالنسبة لمستقبل الحركة التعاونية ، أن الدولة قد عرفت طريقها الى رفع الكفاية عن طريق التدريب •• وبدأ التدريب يأخذ مكانه فى جميع الأجهزة وعلى كافة المستويات[1] •• فهناك على سبيل المثال التدريب الادارى والتدريب المهنى •• وفى خلال الفترة القصيرة التى أتبعت فيها الدولة هذا الأسلوب ، ظهرت نتائجه واضحة بحيث أصبح التدريب بمثابة الأول لرفع الكفاية فى جميع الأجهزة وفى شتى القطاعات •

وارتفاع التدريب الى مستوى أعضاء الادارة والمديرين فى المؤسسات العامة والشركات ، بحيث لم يعد يشعر هؤلاء بغضاضة فى تلقى دراسات على مستوى الاشراف والتوجيه من ذوى التخصص العالى وخاصة فى شئون الادارة وانفسح المجال أمام هؤلاء المديرين لمباشرة التدريب بأنفسهم لمن هم دونهم من مديرى الادارات والأقسام فى مختلف الفروع ، بحيث أمكن عن هذا الطريق نقل أقصى قدر ممكن ولازم من القدرات والكفايات التدريبية الى سائر المستويات •• طبقة بعد طبقة •• ومرحلة بعد مرحلة •• ومستوى بعد آخر •• مما أثر فى سلامة الأجهزة كلها من قمة الهرم حتى قاعدة البناء •

غير أنه بدأت تظهر ظاهرة لها خطرها فى التدريب توشك ــ لو أتسع نطاقها ــ أن تفسد الخطة من أساسها وتسىء الى التدريب نفسه كوسيلة من وسائل رفع الكفاية ، حتى ليخشى اذا لم يتنبه اليها ذوو الاختصاص منذ البداية أن تنتكس النتيجة ، بحيث يؤدى التدريب الى نتائج عكسية تضعف الثقة فى النهاية فى كل الوسائل الحديثة للاصلاح •

---

(١) أنشىء المركز الثقافى التعاونى بالأسكندرية للقيام بمقتضيات التدريب القصير ، كذلك تقوم المؤسسات العامة التعاونية بمثل هذا التدريب لموظفيها .

ذلك بأنه تبين من استقراء بعض البرامج الموضوعة لرفع الكفاية الادارية والفنية ، أن هذه البرامج على قدر ما تستهدفه من رفع الكفاية مازالت تفتقر الى الاخصائيين الذين يتعين أن يستقلوا بتنفيذ هذه البرامج بوصفهم ممثلى أعلى مستوى من الكفاية فى هذا النوع من الدراسة •

غير أنه يؤسفنا أن نقول أن التدريب اصبح وسيلة لجذب عناصر ليست ذات اختصاص أو تخصص ، بحيث يصبح التدريب عن طريقهم غير ذى جدوى ، اذ فى الوقت الذى يعهد فيه الى هؤلاء السادة بالتدريب يكونون هم انفسهم فى حاجة الى تلقى نفس هذه البرامج عن طريق الاخصائيين ذوى التخصص ليكون التدريب جديا ومجديا فى نفس الوقت •

وفى سبيل رفع الكفاية والاستفادة من ذوى التخصص العالى ، أنشئت ادارات ـ كادارة التعبئة مثلا ـ مهمتها حصر الكفايات الممتازة والمتخصصة فى كل فرع من فروع العلوم والفنون ، ليكون لهؤلاء « دون غيرهم » أولوية الدعوة الى تنفيذ هذه البرامج • وبحيث ينبغى أن ترتفع دعوة هؤلاء الاخصائيين لتدريب غيرهم الى مستوى التكليف الواجب كضريبة يؤديها هؤلاء لمواطنيهم بدلا من أن ينقلب التدريب على أيدى غير الاخصائيين الى ضريبة ثقيلة مفروضة على المواطنين لمصالح فريق من كبار الموظفين أخذوا أماكنهم من تنفيذ هذه البرامج على غير أساس من المشروعية العلمية •

لهذا ينبغى أن تبذل أقصى عناية لمراجعة البرامج المعدة للتدريب فى جميع المصالح والمؤسسات التعاونية بواسطة جهاز فنى متخصص ، والأمر يدعو فى نفس الوقت الى أن يكون فى القمة من هذه المراجعة اعتماد أسماء المحاضرين فى كل فرع من فروع التدريب فى ضوء الوثائق العلمية والفنية التى يجب أن تتخذ أساسا لهذا الاعتماد •

اننا نؤمن مع المؤمنين بالتدريب ، وكنا من الداعين اليه والعاملين فى ميدانه ولكن ايماننا بهذا النوع من الوسائل لرفع الكفاية الفنية والادارية لا يجب أن ينسينا واجبنا الى التنبيه — كلما كان ذلك ممكنا — الى ما يشوب هذه الوسائل من عيوب أو انحرافات توشك أن تقوض هذا الايمان ، فتعكس النتائج وتتم النكسة .

ومعنى هذا ، فى الحركة التعاونية ، أنه يجب علينا أن نتعظ بأخطاء الماضى وعبره ومآسيه .. فنعمل منذ الآن على اعداد الأيدى الخبيرة المتخصصة النزيهة المدربة المؤمنة بالرسالة التى تقوم بها للعمل فى التعاونيات ، كل فى المجال المناسب ، تأمينا للحركة التعاونية فى عهدها الجديد من التراجع والانتكاس .

والدولة الآن — وقد صار التعاون ركنا ركينا من أركانها ، ودعامة أساسية من دعائم حكمنا الاشتراكى — يجب أن تساند الأجهزة التعاونية المتخصصة ، على أن ترتفع بالحركة التعاونية الى المستوى الذى تريده لها القيادة الرشيدة لهذه الأمة ، فتعمل على تخرج قادة للقطاع التعاونى ، لا يقل مستواهم فى هذا النوع من التعليم والتدريب عن مستوى ما تخرجه الدولة من قيادات للقطاعات الأخرى ، على أن يكون هؤلاء القادة التعاونيون على جانب كبير من الكفاية فى النواحى الادارية والتنظيمية والرقابية والمالية والتسويقية والمحاسبية .. وعلى جانب كبير أيضا من الايمان برسالة الحركة التعاونية وأهدافها ودورها الفعال فى بناء المجتمع الحديث . وبذلك تكون الدولة والحركة التعاونية قد استجابت لما طالب به الميثاق من أن نطور أنفسنا فى هذه المرحلة من النضال بحيث يكون العلم للمجتمع ، وأن نساهم فى خلق المنظمات التعاونية ، بحيث تكون قادرة على تحريك الجهود الانسانية وحل مشاكلها .

الجمعية المصرية للدراسات التعاونية :

من الجهود الثورية التى بذلت فى سبيل اقامة دعائم الحركة التعاونية على أسس علمية ، انشاء الجمعية المصرية للدراسات التعاونية[١] وقد أنشئت هذه الجمعية على غرار جمعية بيلرفو (بفنلندا) ويندرج فى عضويتها نخبة من المتخصصين الذين أخذوا على عاتقهم نشر الدعوة التعاونية والقيام بالتعليم والتنظيم التعاونى .

وبالاطلاع على القانون النظامى لهذه الجمعية يتضح ما يأتى :

أولا — أغراضها :

(أ) نشر الفكر التعاونى .

(ب) توكيد الصلة بين المبادىء التعاونية وبين الاشتراكية العربية.

للجمعية أن تباشر أغراضها بكافة الوسائل العلمية وبنوع خاص ما يأتى :

ثانيا — وسائلها فى تحقيق أغراضها :

١ — تنظيم المحاضرات والندوات العلمية فى مختلف فروع التعاون .

---

(١) تم شهر هذه الجمعية بتاريخ ١٩٦٣/٤/٢٩ تحت رقم ١٨٤٤ وكنا من بين من أسهموا فى تأسيسها — ثم أعيد شهرها فى شهر سبتمبر ١٩٦٦ طبقا للقانون الجديد ولائحته التنفيذية . ويرأس هذه الجمعية السيد كمال الدين رفعت وتتكون هيئتها من أعلام الفكر التعاونى والتطبيقى منهم على سبيل المثال الاساتذة : الدكتور جابر جاد عبد الرحمن،والدكتور محمد حلمى مراد ، والدكتور زكى شبانة . وتجدهم من ذوى الفكر العلمى المتقدم القادرون على بذل الجهود من أجل وضع الفكرة موضع التطبيق .

٢ – اصدار مجلة علمية تعاونية .

٣ – نشر المحاضرات والمؤلفات والرسائل العلمية .

٤ – تشجيع التأليف والبحث العلمى فى مختلف فروع التعاون.

٥ – دراسة القوانين واللوائح الخاصة بالتنظيمات التعاونية وابداء الرأى فيها .

٦ – ادارة ورعاية معاهد الدراسات التعاونية ومراكز التدريب والثقافة التعاونية .

٧ – انشاء مكتبة تعاونية .

٨ – عقد المؤتمرات العلمية التعاونية فى الجمهورية العربية المتحدة والاشتراك فيما يعقد منها فى الخارج .

٩ – عقد الصلة بين الجمعية وبين المنظمات التعاونية وتشجيع الرحلات والبعثات لدراسة وبحث الموضوعات التعاونية .

١٠ – عقد الصلة بين الجمعية وبين المنظمات التعاونية بغرض اجراء بحوث ودراسات متعلقة بمشاكل التنظيم والادارة ووضع الحلول المناسبة لها .

١١ – انشاء ناد للأعضاء بمقر الجمعية .

وقد قامت الجمعية بكثير من الجهود لتحقيق أهدافها ، منها اصدار المجلة المصرية للدراسات التعاونية ، والاسهام فى مؤتمرات جامعة الدول العربية ، ومؤتمرات الفلاحين والتعاونيات الحرفية والاستهلاكية ، وعقدت صلات مع الحلف التعاونى الدولى ، ومنظمة العمل الدولية .. كما أنها قامت فعلا بنشر بعض الكتب والمقالات ، وشاركت فى تحرير

جرائد التعاون •• هذا فضلا عن أنها دعت أساتذة من الخارج وعقدت مؤتمرات علمية تعاونية وأقامت معهدا للدراسات التعاونية •

والأمل كبير فى أن تسهم هذه الجمعية بدور ايجابى فى تطـوير الحركة التعاونية على أسس علمية •

الفصل الرابع

التعليم التعاونى والإدارة العلمية

التعليم التعاوني والادارة العلمية

يعيش العالم الآن في ظل ثورة ادارية مستمرة •• وعلى قدر ما تحسن الدول والمنظمات تنظيم وادارة شئونها ، يكتب لها التقدم وتتمكن من تحقيق أهدافها في التنمية الاقتصادية ، والارتفاع بمستوى معيشة المواطنين • من أجل ذلك تعطى الدول المتقدمة مزيدا من العناية والاهتمام بالبحوث والدراسات التي تبذل في سبيل توفير الكفايات الفنية والادارية ، وترصد الأموال الضخمة ليتمكن القائمون على البحوث والدراسات من التعرف على أسباب فشل المشروعات ليهتدوا على ضوء البحوث العلمية بالخطوات الواجب اتباعها عند تكوين أي مشروع ، ليقوا أنفسهم شر التجربة التي قد تخطيء أو تصيب ، والبحث العلمي وحده هو الذي يجعل التجربة والخطأ تقدما مأمون العواقب ، وبدون العلم فان التجربة والخطأ تصبحان نزعات اعتباطية ، قد تصيب مرة ، ولكنها تخطيء عشرات المرات •

وفي اعتقادي أن معظم الجمعيات التعاونية عندنا تفتقر افتقارا شديدا الى الكفايات الفنية والادارية ، وتكفي زيارة واحدة الى هذه الجمعيات للحكم على مدى النقص في الكفايات الفنية والادارية التي تشرف عليها ، لعل أيسر ما يطالعك في هذه الجمعيات اهمال المظهر سواء في ذلك مظهر الجمعية أو مظهر موظفيها ، وعدم تنسيق البضائع المعروضة ، الى غير ذلك من مخالفة المبادئ الأولية البديهية التي تعمل الادارة الحسنة على تلافي اهمالها ، وفي ذلك يقول « جيمس[1]

---

(1) James Peter Warbasse,
Problems of Cooperation,
The Cooperative League of the U. S. A., P. 30.

بيتروارباس » أن المحل المهمل ينم — أول ما ينم — على أن المسئولين عنه مهملون ، تماما كما هو الحال فى الحكومات • فان الحكومة الفاسدة تنم على فساد الناخبين • ان قذارة الجمعية يعتبر أمرا غير عادى بالنسبة للتعاون لأن التعاون بطبعه نظيف ، أما قذارة الجمعية فتــدل على أن عناصر غير مؤمنة بالتعاون استطاعت أن تتسلل بين صفوف أعضائه •

ومن الأمور التى يجب أن يفهمها التعاونيون جيدا أن الجمعيات التعاونية أيا كان نوعها ، وسواء أكانت جمعيات للانتاج أو جمعيــات للاستهلاك ، ليست الا منظمات اقتصادية يجب أن ترتفع بمستوى كفايتها اذا أرادت أن تقف على أقدامها وتحقق أهدافها فى ميادين نشــاطها ، وتتفوق على منافسيها من المشروعات التى تقوم بنشاط مماثل •

والواقع ان الكفايات الفنية والادارية تعتبر من أهم العوامل التى تساعد على تحقيق هــذه الأهداف ، ولهــذا يحسن الاسراع باتخاذ الخطوات الايجابية نحو تخريج جيل من الاداريين التعــاونيين الذين يعرفون كيف يســتفيدون من الكفايات الانســانية التى تعمل تحت ادارتهم ، وكيف يستخدمون هــذه الكفايات بحيث يوحــدون بين صفوفها ، وينســقون من جهــودها ، ويخلقون بينها روح الفريق ، ويوجهونها نحو تحقيق أهداف التعاون المنشودة •

ولا شك أن ذلك يتطلب أن يكون هؤلاء الاداريون من الطبقة التى تزودت بالثقافة الادارية والعلمية ، ومارستها من الناحية التطبيقية حتى يستطيعوا أن يطبقوا مبادىء الادارة العلمية فى ادارة الجمعيــات التعــاونية •• ومن المعروف الآن لــكل باحث ودارس فى علم التنظيم والادارة أن مبادىء الادارة العلمية قد عم تطبيقها فى الخارج تقريبا فى مختلف أنواع المشروعات •

وقد يرى بعض التعـاونيين أنه ليس هنـاك حاجة الى الاهتمام بضرورة توافر هذه الكفايات بحجة صغر حجم معظم هذه الجمعيات ، فان أى فرد متى كان على جانب قليـل من الخبرة يستطيع أن يقـوم بتصريف شئونها . ولكن هذا دون شك رأى خاطىء ، فانه لا يؤثر فى أساس التنظيم والادارة أن تكون الجمعية صغيرة أو كبيرة ، فان المطلوب فى كلتا الحالتين هو تحقيق غرض محدد ، وتنفيذ سياسة معينة ، وهذا يقتضى ضرورة توفير الكفاية . وفى اعتقادى أن عدم الاهتمام الكثير بالناحيـة التنظيمية والادارية فى هذه الجمعيات هـو السبب فى تعثر خطوات الكثير منها وفشلها .

ويهمنا أن نؤكد هنا حقيقة يجب أن نترسمها ، وهى أنه اذا كان علينا أن نرتفع الى المستوى الجدير بما يجب أن يكون عليه التعـاون فى مجتمعنا الاشتراكى فيجب أن نتعظ بأخطاء الماضى وعبره ومآسيه سواء فى بلادنا أو فى بلاد أخرى .

وقد أجريت بحوث ودراسات فى كثير من البلدان عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية وتعطلها عن العمـل ، وقد تبين من هـذه البحوث والدراسات أن الأسباب تكاد تكون واحدة .

ومن بين هذه البحوث ما قدمته الكاتبة « كاترين[١] ويب » الى المؤتمر التعاونى الثالث الذى عقد بلندن عام ١٨٣٢ ، وذكرت فيه أن فشل الجمعيات التعاونية انما يرجع الى أسباب ثلاثة :

---

(١) Catherine Webb,
Industrial Cooperation,
The Cooperative Union, London, 1906, P. 59.

١ ــ عدم اهتمام الأعضاء بجمعيتهم ، ليس فقط من ناحية عدم الاهتمام بحضور الجمعيات العمومية ، ولكن أيضا من ناحية عدم التعامل معها .

٢ ــ فشلهم فى القيام بعمليات المراجعة والجرد المستمر .

٣ ــ انعدام الكفاية والأمانة لدى المديرين .

ومنذ ذلك الحين أجريت بحوث ودراسات كثيرة للتعرف على أسباب فشل الجمعيات .. ومن بينها ما قام به الاستاذان « أكلاند[١] وجونز » عام ١٨٤٤ ، واللذان ذكرا أسباب فشل وانقضاء ١,٠٦١ منذ عام ١٨٢٦ ؛ وأرجعا ذلك الى أسباب يمكن القول أنها تندرج جميعا تحت ضعف الكفايات الفنية والادارية .

وفى عام ١٩١٨ نشر الاتحاد العام التعاونى الأمريكى كتيبا من أربعة صفحات بعنوان « لماذا تفشل الجمعيات التعاونية » .

ونشر مكتب العمل فى الولايات المتحدة الأمريكية فى عامى[٢] ١٩٢٣ ، ١٩٢٧ احصاءات عن أسباب فشل الجمعيات التعاونيةللاستهلاك لفترات متعاقبة مدتها خمس سنوات تنتهى فى عامى ١٩٢٠ ، ١٩٢٥ على التوالى .

---

(١) Working Men Cooperators A. H. D. Acland and Begiamin Jones. Cossell and Compang. 1884, pp. 72-74.

(٢) Consumers' Cooperative Societies in the U. S. A. in 1920. Wash, D. C. : Bur. Labor Stat. Bul. 313-1923 pp. 74-75. (Govt. Print. off.)

أنظر : Cooperative Movement in the U. S. A. in 1925 (Other than agricultural). Wash, D. C. Bur. Labor Stat. Bul 437-1927. pp 96-103. (Gov't Print off.).

وفى عام ١٩٢٨ أصدرت لجنة التجارة الاتحادية كتابا عن التسويق[١] التعاونى ضمنته فصلا عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات التعاونية •

وكذلك أجرت وزارة الزراعة الأمريكية بحوثا ودراسات عديدة عن أسباب تعطل وفشـل الجمعيات ، وأول هذه البحوث ما أجـراه جورج ك• هولمز[٢] عام ١٩٠٠ ، ثم اتبعته بتقرير ثان فى عام ١٩٢٣ عن الجمعيات التى توقفت عن العمـل منذ عام ١٩١٣ ، وقد تضمن هـذا التقرير خلاصة البحث الذى أجرى على ٢٤٣ جمعية من الجمعيات التى توقفت عن العمل •

كذلك أصدرت وزارة الزراعة تقريرا ثالثا فى عام ١٩٢٤ يتضمن البحوث والدراسات التى أجريت على ٦٠٨ جمعية من مجموع الجمعيات التى توقفت عن العمل فيما بين عامى ١٩١٣[٣] ، ١٩٢٢ وكان عـددها (ألف جمعية) •

---

(١) Cooperative Marketing. Federal Trade Commission Wash, D. C. Gov't Print. off 1928 (70th Congress, Ist Session, Senate Document 95 : 299-823).

(٢) Report of the M. S, Industrial Commission, Wash, D. C. 1901, Vol. X, p. ccclxvii and Vol. XII, F, p. ccxciv. (Gov't Print, off.).

(٣) رجاء التكرم بالرجوع الى التقريرين الآتيين :
M. S. Bureau Agricultural :
Economics : 1-1923 Why Some Cooperative have failed. In Agricultural Wash., D.C. : U.S. Bur. Agr. Econ., p 5. 1924. Statistics regarding Cooperatives now out of business. In Agricultural Cooperation, Vol. II, No. I Jan. I. Wash., D.C. : U.S. Bur. Agrecon., pp. 3-5.

وقد تبين من التقريرين اللذين أصدرهما المكتب الأمريكى لاحصاءات العمل أن هناك أحد عشر سببا تكون نسبة مقدارها ٧٤٪ من أسباب فشل الجمعيات ، وهذه الأسباب هى :

١ ــ عدم كفاية الادارة .

٢ ــ زيادة المخزون عن اللازم .

٣ ــ الاهمال فى امساك الدفاتر .

٤ ــ التوسع غير الحكيم فى الائتمان .

٥ ــ ارتفاع المصاريف الثابتة .

٦ ــ شراء بضائع بطيئة الحركة .

٧ ــ اتباع سياسة اجمالى ربح منخفض .

٨ ــ الاعتماد أكثر من اللازم على رأس المال المقترض .

٩ ــ عدم كفاية رأس المال .

١٠ ــ تجميد أموال الجمعيات على أصول ثابتة .

١١ ــ سوء الموقع .

ولعل من أهم التقارير التى بحثت فى أسباب توقف الجمعيات الزراعية وتعطلها عن العمل التقرير الذى قدمه الأستاذان :

W. W. Cochrane and R. H. Elseworth 1943, Farmers, Cooperative discontinuances, 1875-1939., Wash., D. C. U. S. Farm Credit Admin. Misc. Rpt. 65 : 29, 38.

وترجع أهمية هذا التقرير الى أنه قام بدراسة واسعة على عدد كبير من الجمعيات يبلغ ١٤٦٥٥ جمعية ، وهى الجمعيات التى توقفت عن

العمل بين عامى ١٨٧٥ ، ١٩٣٩ وقد تناول هذا التقرير بالتفصيل كثير من الأسباب التى أدت بهذه الجمعيات الى التوقف عن العمل .. وبالتالى فشلها ، وأوضح أنه أمكن القيام ببحوث ودراسات على ٧٣٧٣ من مجموع عدد الجمعيات موضوع البحث ، وأنه أمكن حصر ١١٢٧٢ سببا لتعطل الجمعيات وفشلها .

وقد ذكر التقرير نه يمكن القول أن هذه الأسباب تعتبر أيضا السبب فى فشل بقية الجمعيات .

وفيما يلى نورد جدولا يوضح النسب المئوية لأسباب توقف الجمعيات الزراعية وتعطلها عن العمل فيما بين عامى ١٨٧٥ ، ١٩٣٩ من واقع الدراسات الواردة بالتقرير المشار اليه :

السبب	عدد مرات حدوثه	النسبة المئوية
مصاعب إدارية	٢٢٣٤	١٩و٨
مصاعب تتعلق بالعضوية	٢٢٢٠	١٩و٧
أسباب قهرية	١٢٣١	١٠و٩
قصور المعاملات عن الحجم الأمثل	١١٦١	١٠و٣
مصاعب مالية وإئتمانية	١٠٧٩	٩و٦
مشاكل فى النقل	١٠٢٠	٩و١
الإنخفاض المفاجىء فى الأسعار	١٠٠٣	٨و٩
الجهود التى تبذل من المنشآت المنافسة	٦١٤	٥و٤
التكتل والإندماج	٣٥٧	٣و٢
التطورات التكنولوجية	١٣٥	١و٢
أسباب أخرى	٢١٨	١و٩
الإجمالى	١١٢٧٢	١٠٠

وأعتقدأن الأسباب التى وردت عن فشل الجمعيات فى هذا التقرير أو فى غيره من التقارير السابق ذكرها، يمكن ارجاعها الى سبب واحد .. هو عدم مراعاة الأصول العلمية فى الادارة .

وأعتقد أن الأسباب السابق ذكرها تكاد تكون عامة سواء فى أمريكا أم فى أى بلد آخر .

من أجل ذلك اقترحنا ضرورة اضافة مبدأ جديد الى المبادىء التعاونية ، وهو ضرورة تطبيق الادارة العلمية فى الجمعيات التعاونية(١) .

فالجمعيات التعاونية يجب أن تتخذ جميع الوسائل العلمية التى تساعدها على تحقيق أهدافها ، ولها فى سبيل ذلك أن تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة . وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة ، وتطبق جميع عناصر الادارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة ، يستهدف منها تحقيق أهدافها .

ويوجد فى جمهوريتنا العزيزة ما يربو على ٤٦٠٠ جمعية ، زراعية وتابعة للاصلاح الزراعى ، وهذه الجمعيات بمثابة الشرايين فى جسد هذه الأمة ، فهى تنتشر فى جميع أنحائها ومختلف قراها ، بل لقد امتد النشاط التعاونى عندنا الآن حتى شمل صحارينا .

---

(١) نرجو الرجوع الى البحث الذى أجراه مؤلف هذا البحث عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر وعنوانه « تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر » عام ١٩٥٩ .

فاذا أردنا لجمهوريتنا العزيزة أن تبلغ شأوها الرفيع ، وأن تتحرك نحو تحقيق أهدافها بكل ما فيها من أمل دافع ، وبكل ما فيها من طاقة خلاقة .

واذا أردنا لتنظيماتنا التعاونية أن تكون قوى متقدمة فى ميادين العمل الوطنى الديمقراطى ، ومعينا لا ينضب للقيادات الواعيـة التى تلمس بأصابعها مباشرة أعصاب الجماهير وتشعر بقوة نبضها .

ينبغى أن نبذل أقصى طاقاتنا وامكانياتنا لتدعيم الفكر الاشتراكى ومحو رواسب الأسلوب الرأسمالى القائم على الكفاح بين الطبقات .. وأن التعاونيات تستطيع أن تقوم بدور ايجابى فى كفاح الطبقات العاملة ضد الرأسمالية المستغلة .. ومن أجل هذا نرى قادة الفكر الاشتراكى السياسى يقررون أن التعاون يعتبر بمثابة الطريق الوحيد الذى يمكن أن يدفع الفلاحين الى الانضمام الى البنيان الاشتراكى أو الى الاقتصاد الجماعى .. ولتحقيق هذا الهـدف أعيد تنظيم البنيـان التعاونى فى روسيا[١] وأنشئت هيئة مركزية جديدة أطلق عليها « سـتروزيوس » لتكون قمة النيان الهرمى التعاونى فى روسيا . ويليها الهيئات المركزية فى الجهوريات .. ومن الجهـود التى قامت بها هذه الهيئـة فى مجال التعاون ، انشاء أربعة معاهد عليا تعاونية تضم الآن أكثر من ٦٠٠ من أعضاء هيئة التـدريس المتخصصين فى التعاون الاسـتهلاكى .. ويتم التعليم عن طريق الدراسة الصباحية والمسائية والمراسلة .. ومدة الدراسة

---

(١) يرجع الى

1 — Soviet Co— operation, Published by The Cooperative Union. Manchester, 1944.

2 — Consumers, Cooperatives in the U.S.S.R. Centrosoyuz Published House, Moscow, 1956. P. 41.

للطالب المتفرغ ٤½ سنة ولغيره ٥½ سنة .. هذا بالاضافة الى انشـاء معاهد تعاونية ثانوية متخصصة يزيد عددها على ١٢٠ . وقد أدى نشر الفكر التعاونى وتخريج القيادات التعاونية الادارية الى تدعيم الحـركة التعاونية الاستهلاكية اذ ينضم اليها الآن ٤٦ مليون عضو .. وهى الآن موضع التقدير الكامل من الدولة واحترامها .

وفى أمريكا ..[1] بالاضافة الى كون التعاون ومواده تدرس فى جامعات أكثر من ٤٢ ولاية بالولايات المتحدة الأمريكية ، فان هنـاك علاقة مستمرة ووثيقة بين الجامعات والحركة التعاونية لايجاد الحلول لما يقابلها من صعاب .. وآخرها انشاء المركز الدولى للتدريب التعاونى بالاتفاق بين جامعة ويسكنسن والحركة التعاونية الأمريكية وقيام هذا المركز داخل الجامعة واشرافها باعطاء برامج تدريبية لرفع الكفاية الفنية والادارية فى مختلف القطاعات التعاونية وفقا لفلسفة التعاون وأسلوبه القائم على الاعتماد على النفس ومحاربة السيطرة والاستغلال والانتهازية

وهكذا نجد أنه رغما عن تصارع الكتلتين الشرقية والغـربية .. فانهما يلتقيان فى أسلوب التعـاون ، ويتمسكان به ، لأنه يلتقى مع المبادىء والمثل العليا التى تجعل الفرد يؤثر المجتمع على نفسه ، فشعاره دائما « الفرد للمجموع .. والمجموع للفرد » وهما أقوى دعامتين لاقامة مجتمع الحياة .

ونحن فى جمهورية مصر العربية أحوج ما نكون الى نشر التعليم

---

(1) Internamtioal Cooperative Training Journal. Volume 1. Number 4 — 1965. P. 10.

ويجب أن نوضح بهذه المناسبة أيضا أن اسرائيل تدرس التعاون فى مدارسها وفى الجامعة العبرية بالقدس ، وخصصت لذلك كرسيا للاستاذية .

التعاونى الفنى على نطاق واسع .. ليس نطاق التعريف بالمبادىء ونشر الدعوة .. الأمر الذى تضطلع به كافة الجهات .. ولكن وبصفة خاصة باعداد أجيال من الاخصائيين المدربين على أعلى مستوى من الـكفاءة والامتياز للعمل فى التعاونيات .. كل فى المجال المناسب تأمينا للحركة التعاونية فى عهدها الجديد من التراجع والانتكاس .

على أنه ليس المقصود بهذه الدراسات ــ كما قد يبــدو للوهلة الأولى ــ تخريج طلاب مؤمنين بالمبادىء التعاونية وحدها وانما الغرض الأساسى هو اعداد خريجين حاصلين على دراســات فنية فى النــواحى الادارية والتنظيمية والرقابية والمالية والتسويقية والمحاسبية ، على أن يباشروا هذا الاختصاص بروح تعاونية وبأسلوب تعاونى .

واذا كانت الثورة الاشتراكية فى مصر قد قامت أصلا على قواعد من التخطيط تأمينا لنجاحها وبلوغ غايتها .. فانه لأولى أن يسير التعليم التعاونى وفق مخطط خاصٍّ فى حــدود الخطة العــامة للدولة بحيث يتجاوب معها ويساير أهدافها ويوفر احتياجاتها ، وبحيث يسير الركب فى شتى الميادين ، وفى ميدان التعاون بالذات ، وفى نفس الطريق الذى رسمه **قائد الاشتراكية التعاونية الرئيس جمال عبد الناصر .**

ولقد بدأ التعليم التعاونى أول ما بدأ فى صــورة مركز للدراسات التعاونية أنشأه الاتحاد التعــاونى بمحافظة القاهرة ، مدة الدراسة فيه سنة واحدة ، ولئن كان هذا المركز قد حقق فى مرحلته الأولى بعض النجاح فى حدود الغاية التى أنشىء من أجلها ، وسد بعض الاحتياجات العاجلة فى بنــك التسليف وبعض الهيئات التعاونية الأخرى ، الا أنها مجرد باكورة فى ميــدان التعليم التعاونى الـكامل الذى بلغ مرحلته التالية فيما بعــد . وقد أنشىء معهد الدراســـات التعاونية التجارى التابع للجمعية المصرية للدراسات

التعاونية الذى صدر به قرار وزير التعليم العالى رقم ١٥٤ لسنة ١٩٦٤ ، ثم تطور وأصبح المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية بالقرار الوزارى رقم ٢٧١ الصادر بتاريخ ١٩٦٨/١٠/٧ .

وقد آمنت الدولة بأن تطوير الحركة التعاونية لن يكون الا بالأيدى الخبيرة الأمينة المنزهة المدربة القادرة على حل ما قد يعترضها من مشاكل أو صعاب ، ومعنى هذا أنه يجب أن يكون من مكونات شخصياتها الصفات العلمية والخلقية . وعلى هذا الأساس صدرت ارادة الرئيس بأن تضمنت لائحة الجامعة انشاء دراسات عليا لتخريج قادة للتعاون على أعلى جانب من الكفاية ، ووضعت من الشروط ما يستهدف تحقيق ذلك ، وهذا طبقا لما يلى :

- جعلت مدة الدراسة لنيل هذا الدبلوم سنتين .
- يشترط فى الطالب أن يكون حاصلا على درجة بكالوريوس فى التجارة من احدى جامعات جمهورية مصر العربية ، أو على درجة معادلة لها من معهد آخر معترف به من الجامعة . ويجوز قبول الحاصلين على درجة بكالوريوس أو ليسانس فى هذه الدراسات من كليات أخرى لنيل هذا الدبلوم .
- أن يكون الطالب قد قضى عامين على الأقل يعمل باحدى المؤسسات التعاونية التى ترتبط بنوع الدراسة التى يرغب فى الالتحاق بها أو فى عمل حكومى يتصل اتصالا وثيقا بأعمال هذه المؤسسات وأن يظل فى عمله طوال مدة دراسته للدبلوم .

ولعلنا لا نكون مغالين اذا قلنا أننا نستبشر خيرا بتطوير الدراسات التعاونية بصفة عامة ، والمعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية بصفة خاصة ، ويلاحظ فى التطوير الأخير أن البرامج الدراسية قد أعدت

ووزعت على مرحلتى الدراسة ، بحيث يوجد من التكامل فى كل مرحلة منها ما يؤهل الخريجين للحصول على المستوى الكافى للعمل فى المستوى الذى يعد له .

كما أن الجهود العلمية قد بذلت بعناية فى التخطيط للمرحلتين ، والفهم لرسالة التعاون ، يتمكن من القيام بالوظائف الادارية والتنظيمية بحيث تتمكن من ايجاد جهاز ادارى على أعلى قدر ممكن من الكفاءة والرقابية والمالية والتسويقية والمحاسبية فى كل ميادين التعاون الزراعى والانتاجى والاستهلاكى والتعاون فى الاسكان[1] .

كما روعى فى هذا التخطيط أن تتمكن من ايجاد المدير التعاونى الذى يستطيع أن يتولى مهمة الاشراف على الوظائف المختلفة بالاضافة الى أنظمة الضبط الداخلى فى الجمعيات التعاونية فضلا عن قيامه فى الوقت نفسه بالاشراف على مهام المراجعة المستمرة لسجلات الجمعية ، والتى ينبغى أن تمسك بصورة من شأنها التيسير على من يهمهم الأمر فى أى وقت وبناء على اخطار سابق الحصول على صورة واضحة لما آلت اليه أموال الجمعية أو الحسابات الشخصية الخاصة بالأعضاء ، وأن يكون مدير الجمعية ليس قادرا فحسب على فهم هذه السجلات بنفسه ، بل يجب أن يكون قادرا أيضا على شرحها بوضوح لأعضاء المجلس الذين تبدو لهم فى بعض الأحيان غامضة أو شبه منفرة .

---

(١) من الأمور التى تسعد الحركة التعاونية العلمية فى مصر ، أن لجنة المعدلات الوطنية الصادر بتشكيلها قرار من السيد الاستاذ وزير التعليم العالى اجتمعت فى ديسمبر عام ١٩٧١ ، وأصدرت قرارا بعد استعراضها لخطط وبرامج المعهد ، بأن درجة البكالوريوس التى يمنحها المعهد تعادل درجة البكالوريوس التى تمنحها المعاهد والكليات التابعة لوزارة التعليم العالى .

ونحب أن نوضح أن هــذا التطوير مكننا من أن نساير الثــورة الادارية المعاصرة فى التعاونيات بحيث يكون هناك اتجاها واضحا نحو الفصل بين موضوعين :

أولا : ديمقراطية الادارة •

ثانيا : الادارة المهنية •

أما ديمقراطية الادارة ، فهذه ينبغى أن يقوم بها أعضاء مجالس ادارة منتخبون ، على أن يكون مفهوما أن مهمتهم الأولى هى القيام بمهام الاشراف والرقابة • وهذه المهام يمكن لأعضاء مجالس الادارة المنتخبون لبعض الوقت أن يؤدوها بكفاية •

أما الادارة المهنية فينبغى أن يتولاها اداريون محترفون يعملون طول الوقت ، يتصفون بالكفاية والقدرة على تطبيق الأساليب الادارية ، ويكونون على جانب كبير من الايمان بفلسفة الحركة التعاونية وأهدافها، كما ينبغى أن يكون واضحا أن الأخذ بمفهوم الادارة المهنية لا يترتب عليه أدنى تقلص لاختصاصات مجالس الادارة المنتخبة[1] •

---

(١) نوجه النظر بصفة خاصة الى القــرار الذى أصدره المؤتمــر التعاونى العام فى بريطانيا عام١٩٥٥ والذى عقد فى مدينة ادنبرة باسكتلندا ومن مقتضى هذا القرار تشكيل لجنة على مستوى عال على أن توضــع جميع الامكانيات تحت تصرفها لتيسير مهمتها التى تتعلق بمراجعة النظم التى تسير عليها الحركة التعاونية فى بريطانيا واقتراح ما تراه من حلول ، وقد شكلت اللجنة برياسة مستر جيتسكيل الزعيم العمالى المشــهور ، وعضوية مس مرجريت دجبى ، وبروفسورد . ت. تاك ، والكولونيل س. ل. هاردى ، ومستر موراى ، ولادى هل . وقدمت اللجنة تقريرها فى عام ١٩٥٨ ، ويحتوى على ٣٢٠ صفحة ــ وعنوان التقرير :
Cooperative Independent Commission Report,
Cooperative Union LTD. 1958.

الفصل الخامس

التعليم والتدريب وأجهزة الاختصاص

كلمة الباحث

نشر هذا البحث فى ضوء الجدل الذى أثير حول تبعية المعاهد التعاونية وفى ضوء القرار الذى أصدرته لجنة التعليم والتدريب بالاتحاد التعاونى الزراعى المركزى •

ولعل أهم ما تتميز به مرحلتنا الحالية هى اصرار الدولة على أن تقوم دعائمها على أساس من العلم والايمان ولعل هذا يعطى مسئولية كبيرة تقع على عاتق المتخصصين فى أن يعلنوا رأيهم فيما يتعلق بتصحيح مسار أى قرار لا يتفق والعلم المتخصص ، خاصة وأن السيد الدكتور محمود فوزى رئيس الوزراء قد أوضح فى بيانه الذى ألقاه أمام مجلس الشعب يوم الاربعاء ٢٩ ديسمبر ١٩٧١ أن الحكومة تتعهد بالعمل على استقرار الاطار الاجتماعى للاقتصاد القومى وأن النشاط الاقتصادى يتم فى صورته الحالية فى اطارى الملكية العامة والملكية الخاصة • وقد أنصحت الدولة فى سياستها على تأكيد خط التحول الاشتراكى القائم على نمو القطاع العام الممول من فائض نشاطه ومن الأموال المحلية والأجنبية الأخرى المتاحة للدولة • كما وضعت هذه السياسة الضمانات الكافية للملكية الخاصة كى تقوم بدورها الفعال فى التنمية الاقتصادية •

ولا شك أن استقرار الاطار الاجتماعى للاقتصاد وما صحبه من اجراءات تستهدف ازالة المعوقات ونشر الحوافز • من شأنه أن يدفع بقوى الانتاج ، وأن يرفع معدلات التنمية وأن يرقى بمستوى المعيشة

بين المواطنين كما وأن الوزارة تقديرا منها لأهمية العائد من الاستثمار فى الخدمات أو بالأصح فى رأس المال البشرى فأن سياستها فى المرحلة القادمة تجاه الأنشطة المتعددة لقطاع الخدمات تتركز بصفة عامة فى توسيع قاعدتها وتطوير منهجها ورفع مستوى أدائها ... والخدمات الاجتماعية وان كانت تدرج لبعض الاعتبارات الفنية فى مجال الاستهلاك الا أنها كما نعلم جميعا تعود فتنعكس على الانتاج عن طريق القوة العاملة ومدى ما وصلت اليه من تعليم وتخصص وصحة وثقافة وادراك للمسئولية .

وقد أشار البيان الى أهمية الخدمات التعليمية والى ما تستهدف الدولة من التوسع فى التعليم الفنى والجامعى وفاء لمتطلبات المجتمع ولحاجة التنمية فى مختلف التخصصات ، كل ذلك مع الارتقاء بأساليب كل مرحلة بما يحقق التطور المنشود لبناء الدولة الحديثة .

تعريف بالبحث

لعل من تكرار القول أن نردد من هذا المكان ما نؤمن به جميعا ، من أن الحركة التعاونيــة فى ظل مجتمعنا الجديد تتطلــع الى كفاية فى الانتاج ، وعدالة فى التوزيع ، وصــولا الى تحقيق الرفاهية للقاعــدة العريضة من المواطنين •• وبخاصة الفــلاحين الذين يتطلعون الى حياة أفضــل بقدر ما يبذله جميع أفراد الأسرة •• رجالها •• ونساؤها •• وصغارها •• ومن هنا أصبحت الآمال معقودة على الجمعيات التعاونية كى تخلق الثقة فى عقول وقلوب الفلاحين •• وأن الجمعيات التعاونية فى ظل تطورنا الثورى الجديد ستستفيد من أخطاء الماضى وعبره ومآسيه والدور الأكبر فى تجنب هذه الأخطاء يقع على عاتق القيادات المسئولة عن التخطيط •• وكذلك القيادات المسئولة عن التنفيذ •• وفى تقديرى أننا لن نستطيع أن نحقق هذه الأهداف الا بوضع الشعار الذى نادى به رئيسنا « السادات » موضع التنفيذ •• وهو العمل على خلق الدولة العصرية •• بالعلم والايمان •• العلــم المتخصص •• والايمان الذى يجعل كل فرد منا يفرق برقابة من ضــمير من أن ينادى بشىء الا اذا كان متفقها فيه •• أو ينادى بالاشراف أو تولى شىء الا اذا كان على أعلى قدر من التخصص والكفاءة فى تسيير أموره •• ومما لا شك فيه أن الذين يعملون فى ميدان التعليم التعاونى يدركون ادراك الذين يعملون فى مجال التعاون نفسه ، مقدار الآثار بعيدة المدى التى تثمر فى احداث ارادة التغيير والتحول الى حياة أفضل اذا أقيمت الحركة التعاونية على أسس علمية •

من أجل ذلك ، فاننا نرد على هذا البحث ، ردا على ما أصدرته لجنة متفرعة عن الاتحـاد التعـاونى الزراعى المركزى ، موصية بضم المعاهد التعاونية الى الاتحاد استنادا الى نص المادة ٦٥ من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٦ الخاص بالجمعيات التعاونية الزراعية التى تمنح الاتحاد ضمن اختصاصاته •• اختصاص تملك وادارة معاهد التعليم والتدريب التعاونى •• وصولا الى تحقيق ما يأتى :

(ا) تدعيم الحركة التعاونية وتطـوير المجتمع الريفى عملا على زيادة الانتاج الزراعى •

(ب) الاقتصار على العاملين فى الحقل التعاونى الزراعى •

ولعلنا قبل أن نسترســل فى توضيح عدم صحة الأســاس الذى بنيت عليه هذه التوصية من الناحيتين الموضوعية والقانونية •• هــذا بالاضافة الى الناحية التعاونية ، نقرر أننا كنا وما زلنا من هؤلاء الذين يؤمنون بالتعاون كدعامة أساسية وقاعدة صلبة لتدعيم الكيان الاقتصادى والاجتماعى لمجتمعنا الجديد •• واننا عملنا وما زلنا نعمل مع الفلاحين والعمال منذ أقاموا مؤتمراتهم ولجانهم من أجل تصحيح مسار الحركة التعاونية •• وان فيهم كثيرا من الأصدقاء •• بل ان الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى نفسه يضم عددا من الأشخاص أعتز بزمالتهم فى كثير من مواقع العمل التى كافحنا سويا من أجل تدعيم المفاهيم التعاونيــة الصحيحة التى ينبغى أن تسود •• ولذلك فان هذا البحث موجه فى الغالب الى بعض المستشارين الذين يوصون الاتحاد التعاونى المركزى الزراعى •• وفى ضوء توصيتهم تتخذ قرارات فى غير ضرورة عاجلة ملحة •• أو سند من علم تعاونى متقدم •• واننى لعلى يقين من أن الغالبية العظمى من الفلاحين وقياداتهم تؤمن بالعلم •• وأنه ليس هناك أفضل

من العلم رسالة تحمل على جناحيها كل حـوافز التقدم ، وتطوى بين جنبيها كل نوايا الخير من أجـل مجتمع أفضل •• انهم جميعا يعلمون جيدا اننا نكافح سويا من أجل تخريج القادة الذين تفتقر اليهم القرية وصولا الى المستوى الحضارى الذى تتطلع اليه •• قادة لا يتسلحون بسلاح العلم فحسب •• وانما يتسلحون بسلاح الايمان بوافع مجتمعهم الذى يعيشون فيه ، ومكانهم الذى ينتقلون اليه ، فلا تفاجئهم ظروفه بكل ما فيها من قسوة أو وحشة •• ولا تشغلهم السلطة الباهرة التى توضع فى أيديهم عن وظيفتهم الأساسية خداما لأصحاب المصلحة الحقيقية من التعاونيين وجنودا فى حركتهم •

اننا فى ضوء ما تقدم نستطرد فى الرد على المذكرة ، معتزين بالمناخ الحر الجديد الذى يسمح لكل رأى أو فكر بأن يعبر عن نفسه ، على أن يكون اطار هذا الحوار الفكرى هو الحجة والمنطق •• والاقتناع •• فما بالكم وأن موضوع الحـديث هنا •• هو العلم التعاونى •• الذى استقرت أصوله وأوضاعه فى العالم أجمع ••• وسنبدأ بالناحية الموضوعية ، ثم بالناحية القانونية •

أولا ــ تملك المعاهد التعاونية من الناحية الموضوعية :

واضح من نص المـادة ٦٥ من قانون التعـاون الزراعى أن كل ما أضافته الى الوضع القانونى للاتحاد هو حقه فى تملك معاهد الدراسات التعاونية ومراكز التدريب التعاونى عن طريق الانشاء بأمواله الخاصة وجهوده الذاتية ، وفقا لقاعدة الاعتماد على النفس ، الأساس الصلب لأى حركة تعاونية سليمة ، ومن أجل هذا نادى كثير من علماء التعاون فى العـالم بما نادى به الرواد الأوائل بضرورة اضـافة قاعدة •• انه لا ينبغى لأحدهم فى التعاون أن يكسب على حسـاب غيره كسبا غير مشروع •• فالتعاون السليم يؤمن بخلق الحوافز من أجل بذل جهود

التنمية عن طريق البناء •• لا الاستيلاء •• ومن هنا فان نص القانون لا يبيح لأى اتحاد الاستيلاء على ما أنشأته الهيئات الأخرى القائمة بوجه قانونى والحصول على رصيد الجهود البناءة الى اقامتها هذه الهيئات بجهد أعضائها وخلاصة تفكيرهم وثمرة عرقهم من أجل اضافة هذا الرصيد الى الشعب فى مجموعه لخدمة جميع الجمعيات التعاونية بكافة صورها •

واذ كان قانون التعاون قد أجاز للاتحاد التعاونى الزراعى أن يتملك عن طريق الانشاء المعاهد التعاونية،فان ذلك لا ينفى تقرير هذا الحق للاتحادات التعاونية الأخرى القائمة فعلا والتى تحت الانشاء ، والتى ترعى صور الجمعيات التعاونية الأخرى التى أشار اليها الدستور •• كالتعاون الحرفى والاستهلاكى والمدرسى وتعاون الخدمات •• فليس من المنطق أن يستقل اتحاد تعاونى يقوم على رأس قطاع واحد من القطاعات التعاونية العديدة بادارة التعليم والتدريب فى غير قطاعه الذى يشرف عليه •

ان الأساليب الفنية للتعاون وفلسفته تحتوى على مكونات للثقافة تعتبر على جانب كبير جدا من الأهمية فى احداث ارادة التغيير من أجل خلق أشخاص تعاونيين على قدر كبير من الشعور بالمسئولية •• من أجل ذلك فاننا نرى الحركات التعاونية فى العالم تفرق بين التدريب •• وبين التعليم الذى يتلقى فيه الشخص معلومات لفترة محددة •• وبين التعليم الذى يمنح الطالب فيه درجة تجيزها الدولة •

أما التدريب والتعليم الذى لا ينتهى بامتحان وبالحصول على درجة جامعية أو عالية ، فانه يتم فى مراكز •• يطلق عليها البعض معهد أو مدرسة •• أو مركز •• الخ •• وهذه تتبع الاتحادات العامة التى تشرف على الحركة التعاونية بأسرها •• أما الاتحادات النوعية المركزية فلها الحق أيضا أن تتملك مثل هذه المعاهد التدريبية والتى تعتبر أقرب

الى مراكز الارشاد ، بحيث تتم فيها حلقات للدرس •• ودراسات ليلية •• ودراسات تدريبية عملية •• وارشاد •• ونشرات •• الخ •• والملاحظ فى جميع الحركات التعاونية المتقدمة ايمانها بالتخصص •• بمعنى أنه حتى اذا كان التدريب يدخل فى اختصاصها ، الا أنها تقوم به بالتعاون الكامل مع الجامعات والكليات المتخصصة •• وتحت يدى كثير من الدوريات التى توضح كيف أن قمة الحركات التعاونية فى الدول ، حتى فى مجال التدريب تستعين بالجامعات والأساتذة المتخصصين فى هذا المجال •• ومثل هذا التعاون يعطى للحركات التعاونية قوة •• وثقة لدى أعضائها الذين يعتزون بأن قياداتهم تحسن التوجيه ، وتبتغى الصالح العام الذى يقوم على أساس من العلم المتخصص •

أما التعليم الذى يؤدى فى النهاية الى منح درجة جامعية •• فهذا مكانه الجامعات والكليات والمعاهد المتخصصة ، ويخضع للنظام العام فى الدولة •• وفى جميع الأحوال ينبغى أن تكون السلطة العليا فى يد أعلى المستويات العلمية المتخصصة التى تتميز بالنظرة الشاملة للحركة التعاونية بأسرها ، وتعمل على اعداد أكبر عدد من قادة التعاون فى المستقبل •• قادة يؤمنون بالتعاون وفلسفته وأهدافه ، وقدرته على أن يربط الجانب الوظيفى بجانب تعاونى عقائدى يدفعهم الى أن يعملوا ، لا فى حدود ما يمليه العمل المصلحى الحكومى •• أو المشروعات الرأسمالية •• بل فى حدود التعاون وطبقا لقواعده •• ومن أجل ذلك فاننا نرى الحركات التعاونية المتقدمة فى العالم أجمع تؤمن بهذا •• واننى أؤكد من هذا المكان أنه لايوجد اتحاد مركزى نوعى •• يعتبر جزءا من البنيان التعاونى المتكامل •• أقول لا يوجد فى العالم أجمع قطاع من البنيان التعاونى يدعى لنفسه الحق فى أن ينطق باسم الحركة التعاونية بأسرها ، بما فيها الحركة التعليمية !! •• والا فما الذى يترك للاتحاد التعاونى العام الذى تتمثل فيه جميع الاتحادات التعاونية العامة النوعية المركزية ؟••

وفى قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة ما يكفل للجمعية المصرية للدراسات التعاونية بوجه خاص انشـــاء وادارة المعاهد التعاونية دون تحصيصها بقطاع دون قطاع ، لأنها تقوم على تعميق المفاهيم التعاونية التى لا تقبل التجزئة ولا الانفصال ، خلافا للتدريب التعاونى الذى يقوم على أساس النوعية •• ومن الطبيعى أن تستقل به الاتحادات التعاونية كل منها بحسب طبيعة النشاط الذى تشرف عليه •

ونحن نكرر أنه بالرجوع الى ما استقر عليه العمل فى العالم كله، نجد أن هذه النظرية سائدة فى التطبيق ، فليس بين الاتحادات التعاونية ما يقوم على التعليم النظرى العام ، وانما تنفرد هذه الاتحادات بالتدريب سواء تحت عنوان « المعاهد التعليمية أو مراكز التدريب التعاونى » ، اذ العبرة تحت أى مسمى دائما بالمضمون لا بالعنوان •

وقد أكدت التجربة خلال عشر سنوات منذ قيام الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، بانشاء وادارة المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية ، سلامة النتائج التى حققها هذا النظام من واقع التقارير التى التى وردت للجمعية من جميع قطاعات التعاون ، ولم تبد الحاجة الى العدول عن هذا النظام بفضـــل الكفاية العلمية التى تحققها الجمعيـــة المصرية للدراسات التعاونية التى تضم بين أعضائها مستوى القمـــة بين أساتذة الجامعات وقيادات الأجهزة التنفيذية فى مجال التعاون •

وجدير بالعناية ان للتعليم الخاص قانون ينظمه هو القـــانون رقم ٥٢ لســـنة ١٩٧٠ الذى تتوفر على الاشراف على تطبيقه وزارةر التعليم العالى ، ابتداء بالاشتراك فى وضع الخطة وفىتقرير المقررات وفى تعيين مجلس الادارة وفى ترشـــيح العميد وفى التحقق من مطابقة هيئة التدريس للمواصفات العلمية وفى اصدار اللوائح وفى الاشراف على الامتحانات •

والأصل أن تظل الوزارة قائمة على هذه الاختصاصات سواء بقى المعهد فى ملكية وادارة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، أو أى نوع من الاتحاد .. فأى صالح اذن فى نقل هذه الملكية من جهاز الى جهاز سوى الرغبة فى تجميع السلطات بغير هدف علمى أو مصلحة موضوعية .

ويستطيع مجلس ادارة الاتحاد التعاونى الزراعى مثلا بواسطة لجانه المتخصصة ، شأنه فى ذلك شأن الاتحادات التعاونية الأخرى ، أن يتقدم الى مجلس ادارة المعهد بالاقتراحات اللازمة لوضعها فى الحسبان عند التخطيط للبرامج والمقررات الدراسية لتغطية جانب من جوانب التعليم ، يرى اتحاد أو آخر لزومه لفرع معين من فروع التعاون حسبما يتضح له من نتائج التطبيق ، وأن يكن ذلك مكفولا بتمثيل قيادات الأجهزة التنفيذية فى مجلس ادارة كل من الجمعية المصرية للدراسات التعاونية والمعهد العالى للراسات التعاونية والادارية ، وكلا المجلسين يتابعان أولا بأول كافة التطورات العلمية التى يقتضيها قيام حركة تعاونية على أساس من العلم والايمان .

وغنى عن البيان أن ما ورد من توصية لجنة الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى من قصر الدراسة بالمعاهد التعاونية على العاملين فى القطاع التعاونى الزراعى دون غيره ، اجحاف بأهمية التعليم التعاونى فى دعم الصور الأخرى من صور الجمعيات التعاونية وحرمان لهذه القطاعات ذات الأهمية من الاستفادة بالعلم الذى هو حق للجميع .

ثانيا ـ تملك المعاهد التعاونية من الناحية القانونية :

من الواضح فى سياق التوصية المشار اليها أنها تدعى الاستناد الى اساسين ، أولهما قانونى •• والثانى متعلق بالملاءمات الفنية والنواحى التعليمية •

والجدير بالذكر تعقيبا على التوصية المذكورة أنها تقوم على أساس قانونى متداع لا سند له من الصحة ولا دعامة له من نصوص التشريع، كما أنها تقوم على أساس تقدير خاطىء للملاءمات الفنية ، وعلى تخطيط لا تنصيب له من المنطق فى شأن السياسة التعليمية •

وفيما يلى نعرض بالايضاح لأوجه الخطأ القانونى ونواحى القصور الفنى والمنطقى فيما تضمنته التوصية المشار اليها •

مدى مشروعية تتبع المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية للاتحاد التعاونى الزراعى المركزى قانونا :

يلزم بادىء ذى بدء لتقرير مدى المشروعية القانونية لتتبع المعهد العالى المشار اليه للاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ، أن نعرض ـ أولا ـ المنطاق القانونى لحق الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى فى تملك وادارة أجهزة التعليم التعاونى •• ثم نعرض ـ ثانيا ـ للوضع القانونى للمعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية ، حتى نخلص أخيرا الى دحض الأساس غير القانونى الذى بنيت عليه اللجنة توصيتها سالفة الذكر :

(١) المقصود بحق الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى فى تملك وادارة ودعم أجهزة التعليم والتدريب التعاونى :

بمقتضى القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ بشأن الجمعيات التعاونية الزراعية يتكون الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى على قمة وحدات

البنيان التعاونى الزراعى على النحو الذى حددته المادة ٦٤ من ذلك القانون • وقد حددت المادة ٦٥ من القانون المذكور اختصاصات هذا الاتحاد بنصها على ما يأتى :

« يمثل الاتحاد الحركةالتعاونية الزراعية بمختلف فروعهـا وقطاعاتها ، وذلك فى حـدود خطـة الدولة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية » •

ويتولى بصفة خاصة المسئوليات والاختصاصات الآتية :

تملك وادارة أجهزة التعليم والتدريب التعاونى ، ودعم الأجهزة الأخرى التى تقوم بذلك ، ولتفسير هذا النص ينبغى أن نسترجع ما هو مقرر قانونا من أن الشخصية القانونية المقررة للشخص الاعتبارى مقيدة دائما بمبدأ التخصص ، فشخصية الشخص المعنوى ومدى ما يتمتع به من حقوق يجب أن يظل مقصـورا على ما هو لازم لاداء الغـرض المرسوم والغاية المحددة من انشائه •

واذا كان المشرع المصرى قد طبق مبدأ التخصص على الجمعيات حين قرر أنه لا يجوز أن تكون للجمعية حقوق ملكية أو أية حقـوق أخرى على عقارات الا بالقدر الضرورى لتحقيق الغرض الذى أنشئت من أجله • فان المشرع قد طبق ذات المبدأ فى قانون التعاون الزراعى حين أجاز للاتحـاد التعاونى الزراعى المركزى أن يتملك ويدير أجهزة التعليم والتدريب التعاونى •

وكما أن الجمعيات الخاصة يجوز لها أن تتملك العقارات بوسائل نقل الملكية المقررة قانونا كالشراء أو الوصية أو الهبة أو الالتصـاق (بالبناء) ، فان الاتحاد التعاونى المذكور يكون له تملك أجهزةالتعليم والتدريب التعاونى على طريق هذه الوسـائل القانونية ذاتها ، وذلك

بتأسيس هذه الأجهزة أصــلا أو بشرائها من الجمعيــة التى تملكها أو بقبوله تبرع هذه الجمعية بها أو بغير ذلك من الطرق القانونية المشروعة لنقل الملكية •

واذا كان هذا هو وحده النطاق القانونى لحق الاتحاد الزراعى المركزى فى تملك وادارة أجهزة التعليم والتــدريب التعاونى فى حكم القانون ••

واذا كان تملك وادارة أجهزة التدريب والتعليم هو احدى وسائل نشر الوعى والعلم التعاونى بطريق مباشر ، ويكون ذلك عن طريق انشاء المشروعات التعليمية أو التدريبية بداءة ، فان القانون قد رسم للاتحاد التعاونى المذكور وسيلة أخرى للمساهمة فى نشر الوعى والعلم التعاونى اذا ما قصرت جهوده الذاتية على انشاء أجهزته الخاصة وادارتها ، وذلك بتقرير مسئوليته واختصاصــه (بدعم الأجهزة الأخرى التى تقــوم بذلك) •

وبناء على ما تقــدم ، فان نص المادة ٦٥ فقرة (٧) من قانون التعاون الزراعى قد وضعت للاتحاد التعاونى وسيلتين لتحقيق مسئوليته فى تحقيق التدريب والثقافة التعاونية :

ـ الوسيلة الأولى : هى تملك أجهزة التــدريب والتعليم التعــاونى وادارتهــا وذلك باتباع الأســاليب القانونيــة المشروعة •

ـ الوسيلة الثــانية : هى دعم الأجهــزة التدريبية أو التعليمية القائمة لمساعدتها على أداء رسالتها التعاونية ، مع بقــاء استقلال هذه الأجهزة فى حدود نظامها القانونى الخاص الذى تقرره قوانين التعليم ولوائحه •

ولعل اللجنة التى وضعت التوصية المشار اليها قد أمكنها أن تخرج من أحكام هذا النص •

ولعل اللجنة التى وضعت التوصية المشار اليها قد امكنها ان تخرج من احكام هذا النص أنه يجـوز للاتحاد المركزى الزراعى أن يستولى على جهود الآخرين لمجرد أنها تتصل بالدراسات التعاونية ، وفاتهـا أن تسير فى هذا المنطق الى منتهاه فتوصى بتتبع كليـات التجارة ، والحقوق والآداب ، والزراعة فى الجامعات المختلفة لذات الاتحاد !! ••

٢ ـ الوضع القانونى للمعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية :

لقد تم انشـاء هذا المعهد عن طريق الجمعية المصرية للدراسـات التعاونية ، التى تضم أساتذة التعاون فى البلاد على مستوى القمة فى كافة فروع العلوم التعاونية فقها وعملا ، وهى الجمعية المسجلة بوزارة الشئون الاجتماعية •• وقد حصلت الجمعية المذكورة على ترخيص بانشاء المعهد من وزارة التعليم العالى التى تتولى الاشراف عليه وفقا لأحكام القانون المذكور (رقم ٥٢ لسنة ١٩٧٠) « يخضع المعهد لاشراف وزارة التعليم التعليم العالى ولحقها فى التفتيش على أعماله •• كما يخضع للسـياسة العامة التى تضع تلك الوزارة تخطيطها فى ضوء التخطيط العام للتعليم العالى وتتولى مراقبة تنفيذها » •

كما أنه وفقا لأحكام هذا القانون يجوز لوزارة التعليم العـالى الاستيلاء المؤقت أو النهائى على المعهد ـ مقابل التعويض المقرر ـ اذا خالف أحكام هذا القانون أو القرارات الصادرة تنفيذا له •• وذلك بعد اتخاذ الاجراءات التى بينتها أحكام القانون •

ومما ذكر فى هـذا الشأن عن المعهد العالى للدراسات التعـاونية والادارية ، يصدق تماما فى شأن المعاهد العليا التعاونية الأخرى •

٣ ــ التوصية المشار اليها تشكل مخالفة دستورية :

لعل فى التوصية بتتبع المعاهد العالية للدراسات التعاونية للاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ــ أول مخالفة لدستور مصر العربية الذى لم يجف مداده بعد ..

ذلك أن هــذا الدستور الذى وضــع مبادئه الأساسية رئيــس جمهوريتنا المؤمن ، اعلاء لسيادة القانون ــ قد نص فى المادة رقم ٣٤ على ما يأتى :

« الملكية الخاصة مصونة .. ولا تنزع الملكية الا للمنفعة العامة ومقابل تعويض وفقا للقانون » وصريح عبارة هــذا النص الدستورى تقرر ما يأتى :

(أ) ان الدستور يحمى الملكية الخاصة ، فلا يجوز نزع ملك خاص بأية أداة ــ مهما علت ــ الا بنص فى القانون .

(ب) أنه لا يجوز حتى بنص فى القانون أن تنزع الملكية الخاصــة الا بشرطين ، أن يكون ذلك للمنفعة العــامة ، وأن يكون مقابل تعويض عادل .

ولما كان القانون الذى ينظم نزع الملكية للمنفعــة العامة وهو القانون رقم ٥٧٧ لسنة ١٩٥٤ (المعدل) انما ينظم نزع ملكية العقارات دون المشروعات القائمة فان هذا القانون لايصلح أساسا لنقل ملكية المشروعات القائمة كالمعاهد أو غيرها من أجهزة التعليم والتدريب المختلفــة الى الدولة ، ومن باب أولى الى الاتحــاد التعاونى الزراعى الذى يعد من أشخاص القــانون الخاص ولا يجــوز نزع الملكية أصــلا تحقيقا لأحــد أغراضه .

واذا كنا قد سبق أن ذكرنا أن قانون تنظيم المعاهد العالية الخاصة يجيز لوزارة التعليم العالى الاستيلاء على المعهد الذى يخالف القانون أو القرارات المنفذة له وذلك مقابل التعويض المقرر .. فاننا نضيف هنا أن هذا النص انما يشترط لتطبيقه وقوع مخالفات لم تقع المعاهد العالية التعاونية فى أى منها من ناحية ــ كما أنه يجعل الاستيلاء حتى عند توافر شروطه لصالح وزارة التعليم العالى لا لصالح الاتحاد التعاونى الزراعى من ناحية أخرى .

من أجل ذلك نصل الى تأكيد أن التوصية التى ناقشها فى هذه المذكرة ، انما تشكل أول مخالفة دستورية فى ظل تطبيق الدستور الجديد لجمهورية مصر العربية ، وانما تنطوى على اعتداء على حق الملكية بشكل واقعة مادية تنطوى على اجراء مخالف للقانون والدستور يتعين على القضاء أن يرده عند الاقتضاء (محكمة استئناف القاهرة فى ١٩٥٨/٦/٢٤) هذا بالاضافة الى أن شريعة التعاون السليمة قائمة على بذل الجهود من أجل البناء لا الاستيلاء .

من الايضاح المتقدم بعدم صلاحية الاستناد القانونى والتعاونى للتوصية المشار اليها ننتهى من تفنيد ادعائها الى تقرير المبادىء القانونية الآتية :

١ ــ انه وفقا لنص المادة ٦٥ فقرة ٧ من قانون التعاون الزراعى ، يجوز للاتحاد التعاونى الزراعى المركزى انشاء أجهزة التدريب والتعليم التعاونى وتملكها ــ كما يجوز له دعم الأجهزة الأخرى التى لا يمتلكها .. ولكن لا يجوز له مطلقا أن يستولى على أجهزة التعليم والتدريب التعاونى القائمة .

٢ ــ أن المعاهد العالية للدراسات التعاونية القائمة مملوكة ملكية خاصة للجمعيات التى أنشأتها .

٣ ــ ان هذه المعاهد خاضعة لأحكام قانون تنظيم المعاهد العــالية الخاصة والذى بمقتضاه يجوز لوزارة التعليم العالى ــ دون غيرها ــ الاستيلاء على المعهد اذا خالف ذلك القانون أو القرارات المنفــذة له ، ويكون ذلك مقابل التعويض المقرر ــ وأنه لا مجال لتطبيق هذا الحكم على أى من المعــاهد العالية للدراسات التعــاونية التى لم ترتكب أية مخالفات .

٤ ــ ان قانون نزع الملكية للمنفعة العــامة لا يصلح أساسا لنزع ملكية المشروع القائمة كالمعاهد من ناحية ولا يصلح أساسا لنزع الملكية أيا كانت لصالح أشخاص كالاتحاد التعاونى الزراعى .

٥ ــ ان دستور مصر العربية يحظر نزع الملكية الا للمنفعة العامة ووفقا للقانون ومقابل تعويض عادل .

وخلاصة كل ما تقدم عدم مشروعية التوصية بتتبع المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية للاتحــاد التعاونى الزراعى المركزى ومخالفتها للدستور .

ويهمنى فى ختام هذا البحث ، أن أعلن على لسان الجمعية المصرية للدراسات التعاونيــة ، أنها سبق وأن أكدت فيما يتعلق بالمعهــد العالى للدراســـات التعاونية والادارية ، تهيئته لكى يصبح نواة لأول كلية للتعاون فى الشرق الأوسط ، تهدى بكامل مرافقهــا ومشتملاتها الى الجامعة التى أسهمت بأكبر قدر من الجهد فى سبيل تدعيمها ، وهى جامعة عين شمس .. واننا على الدرب لســائرون .. ونحو الهــدف وتحقيقه لقريبون وذلك بفضل الشعار الذى ستضعه الدولة والشعب موضــع التطبيق .. وهو الأخــذ بمقتضيات الدولة العصرية والتى يعتبــر من أقوى دعائمها ، تطبيق المفهوم الحقيقى للعلم والايمان .

المبحث الثاني

◆ ديموقراطية الإدارة

كلمة الباحث

أعد هذا البحث خصيصا للمؤتمر العاشر للشئون الاجتماعية والعمل الذى دعت اليه الأمانة العامة لجامعة الدول العربية ، والذى عقد فى عمان فى الفترة ما بين ١٧ — ٢٣ آيار (مايو) ١٩٦٦ • وقد ناقشته اللجنة الثالثة الخاصة بالتنظيم والتمويل والاعداد •

والذى يهمنا أن نوضحه فى هذا المقام ، أن جامعة الدول العربية أمضت عاما كاملا استعدادا لهذا اللقاء ، ويسعدنا أننا شاركنا فى هذا الاعداد كأحد خبراء جامعة الدول العربية فى شئون التعاون ، وفى لجان المؤتمر كلها التقى التعاونيون وعلماؤهم وخبراؤهم لقاء أصل الرأى الحر والتجربة التى لا تستهدف غير صالح العمل وخير الجماعة العربية •

وقد أوضح الأخ الكريم الأستاذ الدكتور سليمان حزين رئيس اللجنة الدائمة للشئون الاجتماعية والعمل بجامعة الدول العربية ، بأنه ليس من شك فى أن الرأى كان متشعبا ومتنوعا ، ولكنه كان دائما رأيا متكاملا • بل انه على الرغم فى أن التطبيق التعاونى يختلف فى أسلوبه فى البلاد التى لا تزال تتابع السير على المنهج التقليدى عنه فى البلاد التى تخطط للتعاون على مستوى القطاع العام الى جانب القطاع الخاص ••• على الرغم من ذلك فان فلسفته التعاون وحكمته برزت فى الحالين على وجهها الصحيح ، سببا الى الخير على طريق البر العام ، فى مجتمع عربى عرف التعاون نظاما اجتماعيا أصيلا ، وعقيدة روحية راسخة منذ قديم •

وقد تفضلت جامعة الدول العربية ونشرت كتاب فى عام ١٩٦٦ تحت عنوان « التأمينات فى الوطن العربى » يعد سجلا لما دار فى المؤتمر المشار اليه ، وما ألقى فيه من بحوث ودراسات ، وما انتهى اليه من آراء وتوصيات ، آملة أن يجب فيه الدارسون والباحثون معينا يضيف الى ثروتنا الفكرية ، وتجربتنا العلمية والعملية فى مجال من أهم مجالات حياتنا العربية المعاصرة وقد صدرت هذا الكتاب ببحثنا عن « مفهوم ديمقراطية الادارة فى التنظيمات التعاونية ، صفحات ١ ــ ٨٩ » ٠

وتوسيعا لنشر مفهوم الديمقراطية التعاونية وتعميقا لها ، نشرت مجلة العلوم الادارية ــ العدد الثانى ــ ١٩٦٦ هذا البحث فيما بين صفحات ١١ ــ ٩٤ ٠

ونحن الآن نعيد نشر هذا البحث ، شاعرون بأنه جزء متواضع على الصعيد العربى ، لتوضيح بعض المفاهيم التى ترتكز عليها الحركة التعاونية السليمة ٠

تعريف بالبحث

اذا أردنا للتنظيمات التعاونية فى شتى أنحـاء البلدان العربية أن تكون قوى متقدمة فى ميادين العمل الوطنى الديمقراطى . بحيث تسهم عن طريق تضافر جهود الأعضاء المواطنين الاختيارية فى تحسين شئونهم الاقتصادية والاجتماعية .

واذا أردنا للتنظيمات التعاونية فى شتى أنحاء البلدان العربيـة أن تتمكن من خلق القيادات الواعية القادرة على تحريك الجهود الانسانية وحل مشكلاتها فى حدود طاقاتها وامكانياتها .

اذا أردنا تحقيق ذلك كله ، فلا بد للحركة التعاونية من دم جديد يغذيها بمفهوم جديد للديمقراطية التعاونية ، هذا الدم الجـديد يحسن تعبئة الكفايات المتخصصة النزيهة المدربة المؤمنة برسالتها لاعداده حتى تتخرج قيادات قادرة على أن تغرس فى نفوس وأعماق أذهان المواطنين العرب . مفهوم الديمقراطية التعاونية التى تسـتند الى الكفاية والعدل وتكافؤ الفرص ، وهى جميعا معان مستمدة من شرائع السماء فضلا عن أنها الأسس السليمة لدفع عجلة التقدم ، وتعلية البناء .

يرى الفكر الثورى لصالح الجماهير العريضة من ابناء الشعب ضرورة الارتفاع بمستوى التنظيمات التعاونية بحيث تكون قوى متقدمة فى ميادين العمل الاقتصادية والديمقراطية ، وبحيث تكون قادرة على التعرف على مشكلات المواطنين واستكشاف حلول ذاتية لهم . ونحن سنحاول فى هذا البحث رسم سبيل لتحقيق أهداف مفهوم ديمقراطية الادارة فى التنظيمات التعاونية ، موجزين الموضوع فى اربعة فصول .

الفصل الأول

تطور مفهوم ديمقراطية الإدارة

تطور مفهوم ديمقراطية الإدارة

من خلال النشاط الذى قام به مكتب العمل الدولى فى السنوات الأخيرة اهتمامه بدرجة كبيرة بالحركة التعاونية على المستوى الدولى ، أو التنظيمات التعاونية على المستوى المحلى ، وقد خلص من اهتمامه وبحوثه ودراساته بحقيقة هامة ، وهى أن أهم ما ينبغى الاهتمام به فيما يتعلق بالحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم هو « مشكلات التنظيم والادارة فى التعاونيات[1] » ومن الأمور التى استقرت فى الأذهان الآن أن التنظيمات التعاونية لها هدفان ، هدف اقتصادى ، وهدف اجتماعى ، وأن هذين الهدفين ينبغى تحقيقهما فى أى تنظيم تعاونى يريد أن يتصف بالصفة التعاونية الحقة ، وبالتالى اذا أراد هذا التنظيم التعاونى أن يكون لبنة فى صرح أول بنيان تعاونى سليم . وقد انعقد اجماع الخبراء التعاونيين فى العالم على أن الاهتمام بتحقيق المصالح الاقتصادية المشتركة للأعضاء يعد عاملا على جانب كبير من الأهمية لامكان تحقيق أهداف التعاون الاجتماعية ـ الأمر الذى يتطلب ضرورة ادارة التنظيمات التعاونية بأعلى قدر ممكن من الكفاية الفنية والادارية حتى يمكن أن تحقق أهدافها الاقتصادية وبالتالى أهدافها الاجتماعية ويرى الكثيرون أن من الأمور التى ينبغى أن تؤخذ فى الحسبان وتغيب عن أذهان الكثيرين خاصة الزراع . أن التعاونيات تؤثر تأثيرا كبيرا فى تحسين الشئون الاقتصادية

---

(١) نرجو الرجوع الى :

Cooperative Management and Administration, International Labour office, Geneva, 1960.

ويرجع ايضا الى « مفهوم الكفاية فى تطورنا التعاونى » بحث نشر فى الأهرام الاقتصادى بقلم الدكتور كمال حمدى أبو الخير ـ عدد رقم ١٩٨ صادر فى ١٩٦٣/١١/١٥ ص ٣٢ وما بعدها .

والاجتماعية لغير أعضائها ، وذلك عن طريق تأثيرها فى الاحتفاظ بمستوى معقول للأسعار ، وقوفها كصمام أمان يمنع المنشآت المنافسة من الرفع المصطنع للأسعار[١] ، كما ويرى قادة التعـاون أيضا ضرورة اهتمام الحركات التعاونية فى العالم بمسايرة التقدم العلمى ، والاعتمـاد على الكليات والمعاهد للقيام بالبحوث والدراسات التى تمكنها من التعرف على حقيقة موقفها ، وذلك حتى تتمكن فى ضوء هذه الحقيقة من انتهاج الأسـلوب العلمى الذى يمكنهـا من تحقيق أهدافها[٢] الاقتصـادية والاجتماعية ، كما وأن المسـتقبل على خلاف المـاضى ، سيفرض على التعاونيات حتمية التوسع فى وضع البرامج الخاصة بها للقيام بالبحوث والدراسات التى تتعرف بها على مشكلاتها . وذلك حتى تتمكن من ايجاد حلول لهـا ، خاصة وأن هنـاك آفاقا واسعة من النشاط الاقتصـادى والاجتماعى أمام التعـاونيين بحيث تكفى لاستيعاب جهـد العديد من الأجيال القادمة[٣] .

وينبغى أن يكون واضحا أمام التعاونيين جميعا أنه حينما أقام رواد روتشديل جمعيتهم كانت المشروعات التجارية والصناعية قليلة وصغيرة

---

(١) Paul Blair. Tri-State Co-op Committee Meeting, Ala. No. 27, 1962.

ويرجع أيضا الى « الحركة التعاونية بين الوعى والكفاية » بحث نشر فى مجلة العلوم السياسية – القاهرة – نوفمبر ١٩٦٢ بقلم الدكتور كمال حمدى أبو الخير .

(٢) Cooperatives and the Future, National Conference on Co-operative Proceedings, Washington, D. C. Apr. 28-30, 1963.

(٣) Cooperatives : Today and Tomorrow. By : Dr. Ewell Paul Ploy Associate Professor of Agricultural Economics and Agribusiness, Conisian ι Sate University. The Interstate Printers and Puplishers, Inc. Danville, Illinois. 1964, P. 571.

الحجم بالنسبة لما صارت اليه الآن • وكان كل ما يهم رجل الأعمـال وقتئذ هو مجرد انتاج السلع ينتهي دوره عند هذا الحد • غير أن انحصار التفكير فى هذا المجال الضيق اذا كان له ما يبرره من ظروف التجـارة التى كانت سائدة قديما ، حيث لم تكن المنافسة قـد وجدت وقويت ، ولم تكن السلع قد كثرت وتنوعت • فانه ما لبث أن تطور وتغير استجابة لما طرأ على النظام الصناعى والاجتماعى من تطور سريع • فقد تقدمت العلوم والفنون التطبيقية ، ونتج عن ذلك اتسـاع المشروعات وتعقـد أعمالها ، واتساع أسواق المنتجات وتعددها ، وتقدم وسائل المواصلات الجوية والبرية والبحرية حتى أصبح فى مقدور المشروعات المختلفة أى تستخدم وسائل النقل المناسبة وصار من السهل عقد الصفقات المختلفة مع وجود الضمانات الكافية بفضل اتساع الخدمات المصرفية والتأمينية، ثم كان من آثار كبر حجم المشروعات ودخولها مختلف ميادين الانتـاج أن أخذ القائمون عليها أو المنظمون لها يعملون على ايجاد الوسائل التى تيسر على المستهلكين أن يشتروا هذه السـلع والخدمات ، ثم دخلت المنافسة عاملا آخر فى حمل كل من هذه المشروعات على تحسين انتاجها ، والارتفاع بمستوى كفايتها الفنية والادارية الى حد يحول دون الاسراف ويحقق لها أكبر قدر من الوفورات الاقتصادية لكى تتمكن عن هـذا الطريق من الوقوف بأسعار منتجاتها فى ميدان المنافسة • ولتصبح أسعار هذه المنتجات مناسبة وتحت متناول قدرة المستهلكين ، ولتغريهم بتفضيلها على السلع الأخرى المماثلة أو البديلة •

وقد لوحظت كل هذه الظواهر والآثار بشكل واضح ملموس عقب الحربين العالميتين الأخيرتين فازداد تقدم العلوم والفنون التطبيقية حتى أمكن اقامة شبكة من المواصلات البرية والبحرية والجوية تربط شتى أنحاء العالم ، وأمكن لمختلف أنواع المشروعات أن تستخدم المواصلات

التى تناسبها فى نقل مواردها الأولية التى تحتاج اليها ، كما أمكن لهــا نقل انتاجها الى اى جزء من أجزاء العالم ، وبذلك اتسعت سوق هذه المنتجات ، وساعد على اتســاعها تطور الخدمات المصرفية والتأمينية ، فأصبح من السهل أن تعقد الصفقات وتتم المدفوعات على صورة تطمئن المتعاملين على ضمان حصولهم على حقوقهم كاملة •

وقد تبع هذا التطور السريع فىالعلوم والفنون التطبيقية أنازدادت الحاجة الى تمويل المشروعات ، فأصبحت تعتمد فى ذلك على عدد كبير من المواطنين ، كما اشــتدت الحاجة الى زيادة التخصــص فى مختلف الوظائف التى تحتاج اليها هذه المشروعات تبعا لزيادة الحاجة الى توافر الكفايات التى يوكل اليها القيام بمهام التنظيم والادارة ، وهذا ما جعل أحد الفلاسفة الأمريكيين يصف عصرنا الذى نعيش فيه بأنه عصر الثورة الادارية[1] The Managerial Revolution اذ أن التطور الاقتصــادى فى شئون العالم الآن يتوقف على درجة المهارة التى يستطيع بها الأفراد أن ينظموا ويديروا نشاطهم •

وعلى الرغم من أهميــة الدور الذى تقوم به الادارة فى نجــاح المشروعات ، فاننا نجد الجهود التى بذلت نحو اعطائها ما تستحق من عناية فى الدول العربية ، ما زالت محدودة النطاق نسبيا ، فاننا نجد بين المديرين الآن أفرادا متخصصين فى فنون أخرى كالهندسة والكيمياء وما

---

(١) James Burham ; The Management Revolution Renguin Special.

ويرجع الى الأبحاث الآتية للباحث :

١ — « تقديرات الكفايات العاملة وتدبيرها » بحث نشر فى الأهرام الاقتصادى — القاهرة نوفمبر ١٩٦٤ .

٢ — « اشــتراكية التعاون والســياسات الادارية » بحث نشر فى الأهرام الاقتصادى — القاهرة مارس ١٩٦٢ .

اليهما من العلوم والفنون • وقد تطورت الادارة واستجدت وسائل فنية تعتبر أدوات فى يد الادارة يجب أن تستعملها فى تصريف أمورها اليومية على خير وجه ممكن • غير أن هؤلاء الذين يجلسون فى مراكز الادارة لا يعترفون بهذه الوسائل على الرغم من أهميتها وضرورتها للارتفاع بمستوى الكفاية فى المشروعات وتحقيق الأهداف التى أنشئت من أجلها ، وقد يكون ذلك لأنهم وصلوا الى مراكز الادارة بفضل السنوات الطويلة من الخبرة التى قضوها فى مجالات تخصصهم ، لذلك نجدهم يتحيزون عند قيامهم بمهمة الادارة الى وجهة نظر معينة ، وغالبا ما تنقصهم القدرة على الاحاطة بالموضوع احاطة شاملة ، ونحن لا نستطيع أن نلومهم على ذلك لأن استعدادهم ظل مدة طويلة مركزا فى نواح خاصة من فنهم ، ولم يكن هناك من يرشدهم الى ماهية الادارة ومعناها ، فاذا أتيحت لهم الفرصة ليتبوءوا مركز الادارة فلن يستطيعوا التخلص من المقاييس الفنية لعملهم الذى عاشوا فيه وتمرسوا به طويلا •

واذا كانت المشروعات فى الخارج ما زالت تعانى الحاجة الى الكفايات الادارية على الرغم مما يبذل من جهود لتوفير هذه الكفايات فى مختلف الميادين ، فان الحال عندنا فى الدول العربية يعتبر متخلفا عن ذلك بكثير • ولا تزال الجهود التى تبذل فى السبيل قاصرة عن توفير هذه الكفايات لمختلف المشروعات فى مختلف القطاعات لكى تحقق الأهداف المرجوة منها فى أسرع وقت ممكن ، وذلك على الرغم من أن هناك اتجاها متزايدا لتلبية الشعور بالحاجة الى طبقة من مديرى الأعمال تتميز بالخبرة والمعرفة والتخصص ، والقدرة على الاحاطة الشاملة بالأمور ، والاستعانة بجميع الكفايات فى معالجة الأمور اليومية وحل المشكلات الطارئة •

وفى اعتقادى أن معظم الجمعيات التعاونية فى الدول العربية تفتقر افتقارا شديدا الى الكفايات الفنية والادارية ، وتكفى زيارة واحدة لهذه الجمعيات للحكم على مدى النقص فى الكفايات الفنية والادارية التى تشرف عليها • ولعل أيسر ما يطالعك فى هـذه الجمعيات اهمال المظهر سواء فى ذلك مظهر الجمعية أو مظهر موظفيها ، وعدم تنسيق البضائع المعروضة ، الى غير ذلك من مظاهر الاهمال التى تعمل الادارة الحسنة على تلافيها وفى ذلك يقول « جيمس بيتر وارباس »[1] ــ أن المحـل المهمل ينم ــ أول ما ينم ــ على أن المسئولين عنه مهملون ، تمـاما كما هو الحال فى الحكومات • فان الحكومة الفاسدة تنم على فساد الناخبين • ان قذارة الجمعية تعتبر أمرا غير عادى بالنسبة للتعاون ــ لأن التعاون بطبعه نظيف • أما قذارة الجمعية فتدل على أن هناك عناصر غير مؤمنة بالتعاون استطاعت أن تتسلل بين صفوف أعضائه •

ومن الأمور التى يجب أن يفهمها التعاونيون جيدا ان الجمعيـات التعاونية أيا كانت أنواعها وسواء أكانت جمعيات للانتاج أو جمعيـات للاستهلاك ، ليست الا منظمات اقتصادية يجب أن ترتفع بمستوى كفايتها اذا أرادت أن تقف على أقدامها ، وتحقق أهدافها فى ميادين نشـاطها ، وتتفوق على منافسيها من المشروعات التى تقوم بنشاط مماثل لنشاطها •

والواقع أن الكفايات الفنية والادارية تعتبر من أهم العوامل التى تسـاعد على تحقيق هذه الأهداف ، ولهـذا يحسن الاسراع باتخـاذ

---

(١) James Peter Warbass : Problems of Cooperation. The Cooperative League of the United States of America, 1942. P. 30.

الخطوات الايجابية نحو اخراج جيل من الاداريين التعـاونيين[٢] الذين يعرفون كيف يستفيدون من الكفايات الانسانية التى تعمل تحت ادارتهم وكيف يستخدمون هذه الكفايات بحيث يوجدون بين صفوفها ، وينسقون من جهودها ، ويخلقون بينهـا روح الفريق ، ويوجهونها نحـو تحقيق أهداف التعاون المنشودة • ويقول Urwick انه طالمـا كانت الأهداف مشروعة فللمنشأة أن تعمل على غرس ايمان الموظفين بهذا الهدف ، فان هذا الايمـان يخلق بينهم وحـدة الروح ، فتصبح قوة دافعة تضـمن استمرارهم فى أداء وظائفهم بأعلى قدر من الكفاية والتناسق[١] •

ولا شك أن ذلك يتطلب أن يكون هؤلاء الاداريون من الطبقـة التى تزودت بالثقة الادارية والعلمية ، وممارستها من النـاحية التطبيقية حتى يستطيعوا أن يطبقوا مبادىء الادارة العلمية فى ادارة الجمعيـات التعـاونية ومن المعروف أن مبادىء الادارة العلمية قـد عم تطبيقها فى الخارج تقريبا فى مختلف أنواع المشروعات • وفى ذلك يقول Ralph. C. Davis ان تطبيق مبادىء الادارة العلمية لم يعد الآن شيئا مستحدثا ، فقد أصبحت هذه المبـادىء تطبق الآن تقريبـا فى كل نوع من أنواع المشروعات[٢]•

---

(١) يرى البعض أن نصـف عدد الأشخاص ــ على الأقـل ــ الذين يقومون بمهـام الادارة فى بعض الدول العربية تنقصـهم الخبرة والدراية والتمرين لامكان القيام بأعمالهم •

Fredrick Harbison and Charles A. Mayers Management in the Industrial World, Mc. Graw-Hill Series Management, Mc. Graw-Hill Book Company Inc. 1959.

(٢) I. Urwick : The Elements of Administration. Harper and Brothers, 1943. P. 69.

(٣) Ralph C. Bavis : Industrial Organiation and Management. New ork ; Harper and Brothers. 1940. P. 14.

قد يرى بعض التعاونيين أنه ليس هنا حاجة الى الاهتمام بضرورة توافر هذه الكفايات بحجة صغر معظم هذه الجمعيات ، فان أى فرد متى كان على جانب قليل من الخبرة يستطيع أن يقوم بتصريف شئونها ولكن هذا دون شك رأى خاطىء ، فانه لا يؤثر فى أساس التنظيم والادارة أن تكون الجمعية صغيرة أو كبيرة فان المطلوب فى كلتا الحالتين هو تحقيق غرض محدد وتنفيذ سياسة معينة . وهذا يقتضى ضرورة توفير الكفاية . وفى اعتقادى أن عدم الاهتمام بالناحية التنظيمية والادارة فى هذه الجمعيات هو السبب فى تعثر خطوات الكثير منها وفشلها . وفى ذلك يقول الأستاذان « الدكتور كيلى[١] ــ ولوبر » ان كثيرا من المشروعات الصغيرة تقدر مدى الواجبات والمسئوليات التى تقع على عاتق الذين يديرونها ، على الرغم من تعدد هذه الواجبات والمسئوليات ، لذلك نجد هذه المشروعات الصغيرة تقع فى كثير من المتاعب نتيجة لعدم كفاية الادارة .

ويقول الدكتور كيلى(١) فى رسالة للدكتوراه ((**يجب على المنشآت الصغيرة أن تستفيد من التقدم العلمى الذى يحدث فى مختلف الميادين ، وألا تقف وحدها بادعاء انها تقوم بنشاط مختلف ، فانه ليس أبعد عن الصواب من مثل هذا الادعاء**)) .

وقد أخذت متاجر الأقسام وبيوت البيع بالمراسلة تطبق أخيرا بعض

---

(١) Pearce C. Kelley and Keneth Lawer. How to organize and Operate a Small Business. Prentice Hall, Inc. 1954. P. 312.

(٢) Pearce C. Kelley. Organization and Management. Trends in Retail Distribution. Ph. D. Thesisn 1930. University of California, Bakerley.

الوسائل الفنية المتبعة فى الادارة الصناعية بعد تكييفها بالشكل الذى يتناسب وطبيعة الوظائف التى تقوم بها[١] •

ولهذا أرى أن على الجمعيات التعاونية ضرورة مسايرة التطـــور الادارى الذى حدث فى العـــالم ، وخضوعها لقواعد الادارة العلمية •

ويهمنى أن أؤكد أن هنـــاك حقيقة يجب أن تترسمها فى الدول العربية ، وهى أنه اذا كان علينا أن نرتفع الى المستوى الجدير بما يجب أن يكون عليه التعاون ، فيجب أن نتعظ بأخطاء الماضى وعبره ومآسيه فقد أجريت بحوث ودراســـات فى كثير من البلدان عن أسباب فشـــل الجمعيات التعاونية وتعطلها عن العمـــل ، وقد تبين من هـــذه البحوث البحوث والدراسات أن الأسباب تكاد تكون واحدة •

ومن بين هذه البحوث ما قدمته الكاتبة « كاترين ويب » [٢] الى المؤتمر التعاونى الثالث الذى عقد بلندن عام ١٨٣٢ ، وذكرت فيه أن فشل الجمعيات التعاونية انما يرجع الى أسباب ثلاثة :

١ ــ عدم اهتمام الأعضاء بجمعيتهم ، ليس فقط من ناحية عدم الاهتمام بحضور الجمعيات العمـــومية ، ولكن أيضا من ناحية عـــدم التعامل معها •

٢ ــ فشلهم فى القيام بعمليات المراجعة والجرد المستمر •

٣ ــ انعدام الكفاية والأمانة لدى المديرين •

---

(١) Delbert J. Duncan and Charles F. Phillips. Retailing Principles and Methods, P. 619.
Richard D. Irwin, Inc. 1947 .

(٢) Industrial Cooperation ; Catherine Weeb, The Cooperative Union, London 1906, P. 59.

ومنذ ذلك الحين أجريت بحوث ودراسات كثيرة للتعرف على أسباب فشل الجمعيات ... ومن بينها ما قام به الأستاذان « آكلاند وجونز »[1] عام ١٨٤٤ ، واللذان ذكرا أسباب فشل وانقضاء ١٠٦١ جمعية منذ عام ١٨٢٦ وأرجعا ذلك الى أسباب يمكن القول بأنها تندرج جميعها تحت ضغط الكفايات الفنية والادارية .

وفى عام ١٩١٨ نشر الاتحاد العام التعاونى الأمريكى كتيبا من أربعة صفحات بعنوان « لماذا تفشل الجمعيات التعاونية
Why Cooperative Stores Fall ».

ونشر مكتب العمل فى الولايات المتحدة الأمريكية فى عامى [2] ١٩٢٣ ، ١٩٢٧ احصاءات عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية للاستهلاك لفترات متعاقبة مدتها خمس سنوات تنتهى فى عامى ١٩٢٠ ، ١٩٢٥ على التوالى .

وفى عام ١٩٢٨ أصدرت لجنة التجارة الاتحادية كتابا عن التسويق التعاونى[3] ضمنته فصلا عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات التعاونية .

Cooperative Suspension and Failures.

---

(١) Working Men Cooperators A. H. D. Acland and Benjamin Jones, London : Cassell and Company, 1884, PP. 72-74.

(٢) Consumers, Cooperative Societies in the United States in 1920. Wash, D. C. : Bur. Labor Stat. Bull. 313-1923. PP. (Govett. Prin. Off.)

ينظر أيضا :

Cooperative movement in the United States in 1925. other than agricultural. Wash, D. C. Bur. Labor Stat. But 437-1927. PP. 69-103. (Gov't Print. Off.)

(٣) Cooperative Marketing : Federal Trade Commission, Wash, D. C. Gov't Print. off. — 1928 (70th Congress, 1st Session, Senate Documets 95 : 299-823).

وكذلك أجرت وزارة الزراعة الأمريكية بحوثا ودراسات عديدة عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات • وأولى هــذه البحوث ما أجــراه جورج ك• هولمز[٤] عام ١٩٠٠ ، ثم اتبعه بتقرير ثان فى عام ١٩٣٢ عن الجمعيات التى توقفت عن العمـــل منذ عام ١٩١٣ ، وقد تضمن هــذا التقرير خلاصة البحث الذى أجرى على ٢٤٣ جمعية من الجمعيات التى توقفت عن العمل •

كذلك أصدرت وزارة الزراعة تقريرا ثالثا فى عام ١٩٢٤ يتضمن البحوث التى أجريت على ٦٠٨ جمعية من مجموع الجمعيــات التى توقفت عن العمل فيما بين عامى ١٩١٣ ، ١٩٢٤[١] وكان عددها ١٠٠٠ (ألف جمعية) •

وقــد تبين من التقـــريران اللذين أصـــدرهما المكتب الأمريكى لاحصاءات العمل أن هناك أحد عشر سببا تكون نسبة مقدارها ٧٤٪ من أسباب فشل الجمعيات ، وهذه الأسباب هى :

---

(١) Report of the U. S. Industrial Comission, Wash, D. C. 1901, Vol. X. P. ccclxvil and Vol. XII. E, P. ccxciv. (Gov't off.)

(٢) رجاء التكرم بالرجوع الى التقريرين الآتيين :

U. S. Bureau, Agricultural Economics :

(1) 1923 Why Some Cooperatives have failed, in Agricultural Co-operation, Vol. I, no. 1, Jan. 15. Wash, D. C. : U. S. Bur. Agr. Econ, P. 5. (Processed).

(2) Statistics regarding Co-operatives now out of Business in Agricultural Cooperation, Vol. 11. No. 1., Wash., D. C. : U. S. Bur, Agr, Econ, PP. 3-5. 1924.

يرجع أيضا الى « الحركة التعاونية بين الأمس واليوم » بقلم الدكتور كمال حمدى أبو الخير بحث صادر عن جامعة عين شمس ــ القاهرة عام ١٩٦٤ •

١ ـ عدم كفاية الادارة •

٢ ـ زيادة المخزون عن اللازم •

٣ ـ الاهمال فى امساك الدفاتر •

٤ ـ التوسع غير الحكيم فى الائتمان •

٥ ـ ارتفاع المصاريف الثابتة •

٦ ـ شراء بضائع بطيئة الحركة •

٧ ـ اتباع سياسة اجمالى ربح مخفض •

٨ ـ الاعتماد أكثر من اللازم على رأس المال المقترض •

٩ ـ عدم كفاية رأس المال •

١٠ تجميد أموال الجمعيات فى أصول ثابتة •

١١ ـ سوء الموقع •

ولعل من أهم التقارير التى بحثت فى أسباب توقف الجمعيات الزراعية وتعطيلها عن العمل التقرير الذى قدمه الأستاذان :

W. W. Cochrane and R. Elsworth 1943, Farmers, Cooperative discontinuances, 1875 — 1939, Wash., D. C. : U. S. Farm Credit Admin. Misc. Rpt. 65 : 29, 38.

وترجع أهمية هذا التقرير الى أنه قام بدراسة واسعة على عدد كبير من الجمعيات يبلغ ١٤٦٥٥ جمعية ، وهى الجمعيات التى توقفت عن العمل فيما بين عامى ١٨٧٥ ، ١٩٣٩ وقد تناول هذا التقرير بالتفصيل كثيرا من الأسباب التى أدت بهذه الجمعيات الى التوقف عن العمل ، ثم الى فشلها ، وأوضع أنه أمكن القيام ببحوث ودراسات على ٧٣٧٣

من مجموع عدد الجمعيات موضع البحث ، وأنه أمكن حصر ١١٢٧٢ سببا لتعطيل الجمعيات وفشلها •

وقد ذكر التقرير أنه يمكن القول بأن هذه الأسباب تعتبر أيضا السبب فى فشل بقية الجمعيات •

وفيما يلى نورد جدولا يوضح النسب المئوية لأسباب توقف الجمعيات الزراعية وتعطيلها عن العمل فيما بين عامى ١٨٧٥ ، ١٩٢٩ من واقع الدراسات الواردة بالتقرير المشار اليه •

السبب	عددت مرات حدوثه	النسبة المئوية
مصاعب إدارية	٢٢٣٤	١٩٫٨
مصاعب تتعلق بالعضوية	٢٢٢٠	١٩٫٧
أسباب قهرية .	١٢٣١	١٠٫٩
قصور المعاملات عن الحجم الأمثل للجمعيات	١١٦١	١٠٫٣
مصاعب مالية وائتمانية	١٠٧٩	٦٫٩
مشكلات فى النقل	١٠٢٠	٩٫١
الانخفاض المفاجىء فى الأسعار	١٠٠٣	٨٫٩
الجهود التى تبذل من المنشآت المنافسة المعارضة	٦١٤	٥٫٤
التكتل والاندماج	٣٥٧	٣٫٢
التطورات التكنولوجية	١٣٥	١٫٢
أسباب أخرى	٢١٨	١٫٩
الإجـــالى	١١٢٧٢	١٠٠

وأعتقد أن الأسباب التى وردت عن فشل الجمعيات فى هذا التقرير

أو فى غيره من التقارير السابق ذكرها ، يمكن ارجاعها الى سبب واحد .. هو عدم مراعاة الأصول العلمية فى الادارة .

واعتقد أن الأسباب السابق ذكرها تكاد تكون عامة سواء فى أمريكا أم فى أى بلد آخر (١) . فالجمعيات التعاونية يجب أن تتخذ جميع الوسائل العلمية التى تساعدها على تحقيق اهدافها ، ولها فى سبيل ذلك أن تستخدم الوسائل الصحية لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج باقل الجهود الممكنة ، وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة ، وتطبق جميع عناصر الادارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة ، وبذلك تكفل لنفسها نجاحا يرضى عنه اعضاؤها ، وعمالها وموظفوها والمجتمع الذى يستهدف منها تحقيق أهدافها .

اتجاهات ادارية حديثة فى بريطانيا

ومن أجل هذا يؤمن الباحثون[٢] فى بريطانيا بأن التنظيمات

---

(١) نرجو الرجوع الى البحث الذى أجراه مقدم هذا البحث عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر وعنوانه « تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية الاستهلاكية فى مصر »عام ١٩٥٩ .

(٢) نوجه النظر بصفة خاصة الى القرار الذى أصدره المؤتمر التعاونى العام فى بريطانيا عام ١٩٥٥ والذى عقد فى مدينة أدنبرة باسكتلندا ، ومن مقتضى هذا القرار تشكيل لجنة على مستوى عال على أن توضع جميع الامكانيات تحت تصرفها لتيسير مهمتها التى تتعلق بمراجعة النظم التى تسير عليها الحركة التعاونية فى بريطانيا واقتراح ما تراه من حلول ، وقد شكلت اللجنة برياسة مستر جيتسكل الزعيم العمالى المشهور وعضوية مس مرجريت دجى ، وبروفسور د. ت. تاك ، والكولونيل س. ل. هاردى ، ومستر موراى ، ولادى هل . وقد قدمت اللجنة تقريرها فى عام ١٩٥٨ ويحتوى على ٣٢٠ صفحة وعنوان التقرير :

Cooperative Independent Commission Report.
Coopertive Union L. T. D., 1958.

ويرجع أيضا الى « دور المؤسسات التعاونية فى الاقتصاد القومى » بقلم الدكتور كمال حمدى أبو الخير ــ بحث صادر من مكتب السيد الرئيس للبحوث الاقتصادية ــ القاهرة ١٩٦٢ .

التعاونية ما هى الا تنظيمات اقتصادية تعمل فى ظل المنافسة القائمة بينها وبين المنشآت الاقتصادية ذات النشاط المماثل ، ومن أجل ذلك ... يرون ضرورة تطبيق قواعد جـديدة لتحقيق مفهوم ديمقراطية الادارة سواء فى جمعيات التجزئة أو فى الجمعيات الاتحادية الاقليمية أو جمعيات الجملة .

ومن رأى هؤلاء الباحثين أن التطور الاقتصادى الذى تجتـازه بريطانيا ووجود منشآت منافسة سواء فى مجالات الانتاج أو التوزيع يحتمـان ضرورة تطوير الأسـاليب الادارية التى تسـير عليها الحركة التعاونية ، والأخذ بأساليب جـديدة تساير منطق التطور ، وتحتفظ بالمفاهيم التقليدية لديمقراطية الادارة كأسلوب مميز للحركة التعاونية .

وفيما يتعلق بجمعيات الجملة مثلا ترى اللجنة أنه عند ادارتها ينبغى أن يكون هناك اتجاه نحو الفصل بين موضوعين :

أولا — ديمقراطية الادارة Democratic Control

ثانيا — الادارة المهنية Professional Management

أما ديمقراطية الادارة ، فهـذه ينبغى أن يقوم بها أعضاء مجالس ادارة منتخبون على أن يكون مفهوما أن مهمتهم الأساسية الأولى هى القيام بمهام الاشراف والرقابة ، وهـذه المهام يمكن لأعضـاء مجالس الادارة المنتخبين لبعض الوقت Part-time أن يؤدوها بكفاية .

اما الادارة المهنيـة فينبغى أن يتولاها اداريون محترفون يعملون طول الوقت يتصـفون بالكفـاية والخبرة والقـدرة على تطبيق الأسـاليب الادارية الحديثة .

ويترتب على الأخذ بالمفاهيم السابقة اعتبار أسلوب ديمقراطية الادارة المتبع الان فى جمعيات الجملة سواء الانجليزية أو الاسكتلندية فى ظل الظروف الحالية غير مناسب •

"We have formed the opinion that this system is not under present — day conditions, appropriate".

والسبب الذى من أجله ترى اللجنة أن أسلوب ديمقراطية الادارة المتبع الآن مناسب ، هو أن مجلس الادارة المنتخب ديمقراطيا يمارس وظيفتين مختلفتين تماما ، هاتان الوظيفتان ينبغى أن نوضح طبيعة كل منهما ، وأن لا يحدث أى نوع من أنواع التضارب أو الاحتكاك أو الازدواج ، وهاتان الوظيفتان هما ديمقراطية الادارة ، والادارات المهنية، واذا كان الاختلاف بين طبيعة الوظيفتين لم يكن ملحوظا بدرجة كبيرة فيما مضى فانما يرجع ذلك الى أن جمعيات الجملة كانت صغيرة الحجم نسبيا ، أما الآن فان جمعيات الجملة تعتبر من كبريات المنشآت التجارية فى البلاد ، والمتوقع أنه اذا استمر الحال على الأخذ بمفهوم ديمقراطية الادارة بالوضع الحالى ، أن ينعكس أثره على الجمعيات بحيث ينخفض مستوى كفايتها دون أن تتمكن الجمعيات حتى من تحقيق ديمقراطية الادارة بمفهومها الحقيقى الذى تعنيه الحركة التعاونية •

وهناك حقيقة ينبغى أن تفهم جيدا ، وهى أن المنشآت التجارية الحديثة فى حاجة ماسة الى الخبرات الفنية ، وأن الرجل العادى بخبراته وامكانياته المحدودة لم يعد فى استطاعته ادارة التنظيمات التعاونية وفقا للاساليب العلمية الحديثة ، الأمر الذى يقف حائلا دون نموها وتقدمها •

ليس هناك من ينكر أنه يوجد فى مجالس ادارة جمعيات الجملة أشخاص أدوا خدمات جليلة للحركة التعاونية غير أنه يمكن القول أيضا

دون محاولة للتقليل من شـأن أحد بأن التطـورات الضخمة الهائلة فى النظم التجارية الحديثة تتطلب رسم السياسات التى تمكن الجمعيـات من مسايرة هذا التطور ومقابلة التوسع الذى تقوم به المنشآت التجارية المنافسة •

كما وأن هناك حقيقة أخرى ينبغى أن ندخلها فى الاعتبار وهى أن انتخاب أعضـاء مجالس ادارة جمعيات الجملة يكون من بين أعضـاء مجالس ادارة الجمعيات المحلية ، وهذه الجمعيات تعتبر صغيرة نسبيا اذا ما قورنت من حيث الحجم أو رقم الأعمـال بجمعيـات الجمـلة بالمشروعات الضخمة الحديثة ، هذا فضلا عن أنه يمكن القول ان هناك عددا قليلا جدا من بين أعضاء مجالس ادارة الجمعيات المحلية من قد يكون له خبرة سابقة بالانتاج أو تجارة الجملة • وهنـاك اعتقاد بأنه لا يمكن الجزم بأن بعض الجمعيات التعاونية المحلية التى تتميز بالقدرة والكفاية على استعداد لأن تخوض معارك الانتخابات لكى ترسل ممثلا عنها فى عضوية مجلس ادارة جمعية الجملة ، ولو فرض ورشحت بعض هذه الجمعيـات من يمثلها فليس هنـاك ما يؤكد انتخابهم ذلك لأن الانتخابات غالبا ما تكون فى صالح أولئك الذين استطاعوا أن يكسبوا ود الرأى العـام للتنظيمات التعاونية بغض النظـر عما تتطلبه الوظائف المختلفة للمجلس من قدرات مهنية • والمعتقد أن هـذه الحقيقة ليس المقصود من ورائها احراج أى فرد الا ابراز بعض المظاهر الملموسة • وان كان هذا لا يمنع اطلاقا أن تكون هناك خبرات على جانب كبير من القدرة والكفاية داخل المجلس • الا أنه يمكن الجزم أيضا بأنه لا يمكن أن يضم المجلس عن طريق الانتخابات جميع الكفايات الفنية والادارة اللازمة لادارة مشروعات كبيرة كجمعيات الجملة التعاونية ، وما تطرقه من آفاق التصنيع والخدمات المختلفة •

وقد كان رأى اللجنة قاطعا فى أن الأسلوب المتبع حاليا فى ادارة جمعيات الجملة قد فشل فى تحقيق ديمقراطية الادارة •

"The present system also fails, in our view, to fulfil the essential requirements of democratic control".

وقد استند أعضاء اللجنة فى رأيهم هذا الى أن أعضــاء مجالس ادارة جمعيات الجملة منهمكون تماما فى أشــغالهم ، اذ أنهم بحــكم مناصبهم مسئولون عن تصريف الأمور اليومية ، هذا بالاضــافة الى قيامهم بالرحلات الداخلية والخارجية التى يتطلبها عملهم وما يرتبطون به من التزامات أخرى شبه سياسية ، كل هذا يثقل كاهلهم الى الدرجة التى يمكن القــول معها انه ليس لديهم الوقت الكافى الذى يســمح بالجلوس والتفكير •

"They have insufficient time to sit back and think".

وقد ترتب على ذلك ضياع حقيقــة الرقابة ، كما أن ديمقراطية الادارة صارت ديمقراطية خادعة •

"The reality of control is lost, and appearance of it is deceptive".

ان الحل الحقيقى يكمن فى أن أعضاء مجلس ادارة الجمعيــات المنتخبين ينبغى أن يحرروا أنفسهم من أعبــاء الادارة اليومية ، وأن يكرسوا جهودهم لمقتضيات الاشراف والرقابة •

ومن أجل ذلك أيضا يحسن أن يسمى المجلس الذى يشمل أعضاء منتخبين بمجلس الاشراف Supervisory Council على أن يراعى أن تشمل اختصاصاته ما يأتى :

١ — تعيين المديرين المحترفين الذين يعملون طول الوقت ، ومكافآتهم وشروط استخدامهم .

٢ — يفحص مجلس الاشراف التقارير الدورية التى يتلقاها من المجالس الادارية .

٣ — ينبغى الحصول على اذن مجلس الاشراف فى كل ما يتعلق باتخاذ قرارات خاصة بالسياسات الرئيسية التى تتبعها الجمعيات .

٤ — يمثل مجلس الاشراف القطاع التعاونى للجملة فى مختلف المناسبات كالمؤتمرات التى تعقد فى الداخل والخارج ، وارسال المندوبين الذين يحملون رسالة الود والصداقة والاخاء الى الحركات التعاونية فى مختلف أنحاء العالم .

٥ — يتولى مجلس الاشراف مهمة الاتصال بين قطاع التجزئة وقطاع الانتاج وقطاع الجملة ، وعليه أن يقوم بمهمة العلاقات العامة . وبذل الجهود لتعريف كل بوجهة نظر الآخر وما قد يراه من مقترحات .

وعلى ذلك ، فانه اذا قام مجلس الاشراف بالمهام السابقة ، يكون قد استطاع أن يؤدى مهمة الرقابة نيابة عن الجمعيات الأعضاء ، هذا فضلا عن أن تحرره من أعباء تصريف الأمور اليومية يفسح أمامه الوقت بحيث يمكنه من تحقيق مزيد من الرقابة الديمقراطية التى تستهدفها الحركة التعاونية . ولا بأس اطلاقا لامكان تحقيق هذا من زيادة عدد أعضاء المجلس بحيث يمكن تمثيل شتى القطاعات التى لها مصالح مباشرة مع الجمعية .

ومن الاقتراحات التى ترى اللجنة ضرورة الأخذ بها ، أن ينتخب رئيس مجلس الاشراف على أساس أن يعمل طول الوقت ، وأن يرأس بالاضافة الى جلسات مجلس الاشراف ، جلسات المجلس الادارى أيضا .

ونحب ان نوضح أن ما اخذت به هيئة اللجنة يتفق تماما مع ما نادينا به عام ١٩٥٩ من ضرورة اضافة مبدأ جديد الى الحركة التعاونية ، وهو ضرورة تطبيق القواعد العلمية للادارة (١) .

---

(١) نرجو الرجوع الى المؤلفات الآتية للباحث :

١ ـ تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك ، مكتبة جامعة عين شمس ١٩٥٩ .

٢ ـ أصول التنظيم والادارة ، مكتبة عين شمس ١٩٦١ .

٣ ـ التعاون الاستهلاكى : تاريخه ـ نظمه ـ مشكلاته ، مكتبة عين شمس ١٩٦٤ .

الفصل الثاني

ديمقراطية الإدارة والجمعية العمومية

ديمقراطية الإدارة والجمعية العمومية

الجمعية العمومية

الجمعية العمومية هى الهيئة التى تتمتع بالسلطة العليا فى كل شئون الجمعية ، وهى تتكون من جميع الأعضاء المساهمين ، فهم أصحاب الشأن الأول فيها ، وتنص القوانين التعاونية على اعطاء كل عضو حق حضور الجمعيات العمومية ، ولكنها تجيز تعليق حق العضو فى التصويت على انقضاء مدة معينة من قبول عضويته بالجمعية • ويبدو أن السبب فى وضع مثل هذا القيد هو تلافى ما قد يحدث من انضمام بعض الأشخاص قبيل انعقاد الجمعية العمومية لمجرد التأثير فى قراراتها أو لترجيح رأى ما على غيره •

وتجيز القوانين التعاونية أن ينوب عن المحجورين القوامون عليهم، وعن القصر أولياؤهم أو أوصياؤهم ، كما تجيز أن ينيب العضو عضوا آخر عنه فى حضور الجمعية العمومية ، وتمنع أن ينوب عضو عن أكثر من عضو واحد • ويفهم من ذلك أن التعاون يمنح شخصية الفرد وزنا كبيرا وأهمية عظيمة • فالجمعيات التعاونية تعتبر صورة مصغرة للمجتمع الانسانى الكبير بل تعتبر جمهوريات مصغرة ، أفراد شعوبها هم أعضاؤها ، وهم أصحاب الكلمة والسيادة العليا فيها ، فلا يجوز انابة شخص من غير الأعضاء فى استخدام مثل هذه السلطة أو السيادة انه قد لا يفهم شيئا عن التعاون وأهدافه ، فيكون سببا فى الاخلال أو تأجيل القرارات التى تستهدف الصالح العام للجمعية •

والمعتقد أن المشرعين التعاونيين قيدوا حق الانابة بألا يتعدى أكثر

من واحدة ليضمنوا بذلك حضور أكبر عدد ممكن من الأعضاء فى الجمعية العمومية .

والجمعيات التعاونية فى هذا تختلف عن الشركات المساهمة ، فالشركات المساهمة تعطى اهتمامها الأول للأموال لا الأشخاص ، ولهذا نرى القوانين النظامية لهذه الشركات تشترط لحضور الجمعية العمومية حيازة عدد معين من الأسهم ، فبينما تشترط القوانين التعاونية فى الغالب أن لا ينوب أحد عن أكثر من شخص واحد ، نرى قوانين الشركات المساهمة تسمح لأى مساهم من غير الشخصيات الاعتبارية بوصفه أصيلا أو نائبا عن الغير أن يكون له عدد من الأصوات بحيث لا يتجاوز نسبة معينة من عدد الأصوات المقررة لأسهم الحاضرين ، وقد ينص القانون النظامى للشركة على نسبة أقل .

لذلك يجب على أعضاء مجلس الادارة فى الجمعيات التعاونية أن يبذلوا اقصى جهودهم فى جذب الأعضاء لحضور الجمعيات العمومية تحقيقا لما يهدف اليه التعاون من اشراف أكبر عدد ممكن من أعضاء الجمعية فى توجيهها والرقابة عليها ، ثم ان ذلك بالنسبة لأعضاء مجلس الادارة يدل على ثقتهم بأنفسهم وعدم خوفهم من مواجهة الأعضاء ، وما قد يثيرونه من انتقاد أو اعتراضات تتعلق بطريقة ادارتهم للجمعية ، وهو بالنسبة للاعضاء يشعرهم بأنهم فعلا أصحاب هذه الجمعيات ، وأن عليهم ازاءها مسئوليات تتطلب العمل لما فيه خيرها ونجاحها ، وبذلك لا يرون فى هذه الجمعيات مجرد هيئات تجارية تمدهم بالخدمات وانما ينظرون اليها كما قدمنا على أنها جمهوريات هم أعضاؤها وأصحاب الأمر فيها .

أنواع الجمعيات العمومية واختصاصاتها :

(١) الجمعية العمومية للمؤسسين :

تتكون الجمعية العمومية للمؤسسين من الأعضاء الذين اشتركوا فى تأسيس الجمعية وهى تجتمع عقب اتمام اجراءات التأسيس والنشر عن الجمعية بالجريدة الرسمية[١] ، ويقصد من هذا الاجتماع وقوف المساهمين فى المرحلة الأولى على سلامة الاجراءات التى اتخذت والتصديق على النظام الداخلى وانتخاب أعضاء مجلس الادارة الأول الذى سيقوم بادارة الجمعية نيابة عن المساهمين •

وارى أنه يجب أن لا تتم اجراءات النشر الا بعد أن يتأكد المؤسسون بأن هناك حاجة اقتصادية لاقامة الجمعية ، والأفضل أن يقدم المؤسسون بيانات عن مدى امكان توفير رأس المال للجمعية وأنواع النشاط الذى ستتعامل فيها ، ومصادر الشراء والمنشآت المنافسة لها ، واتجاهات جمهور المتعاملين نحوها ، ورقم الأعمال المرتقب ومدى توافر الكفايات الفنية والادارية فى المنطقة الى غير ذلك من البيانات •

ولعل ما تتطلبه مثل هذه البحوث من بيانات ومعلومات يرينا الى أى مدى يجب أن ننهض بأجهزتنا الاحصائية فى الدول العربية لترتفع بها الى المستوى الذى تستطيع فيه أن تمد الباحثين بالبيانات والأرقام التى يحتاجون اليها فى رسم سياستهم وتوجيه جهودهم ومن أجل ذلك أيضا نرى ضرورة الارتفاع بمستوى الكفاية فى الاتحادات التعاونية

---

(١) لمعرفة اجراءات شهر الجمعيات التعاونية للاستهلاك يرجع الى الباب الأول ومادة ١ ، ٢ ، ٣ من القرار الوزارى رقم ٧٣ فى ١٩٥٧/٤/٩ باللائحة التنفيذية للقانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ الخاص بالجمعيات التعاونية .

الاقليمية ، فانها ينبغى أن تكون المصادر الأولى للبيانات التى تحتاج اليها الجمعيات المحلية التى تؤسس فى مناطقها ، وأن تكون لديها كذلك البيانات والدراسات لتمد بها الباحثين والراغبين فى تأسيس الجمعيات التعاونية كى يعرفوا الحقائق التى يقيمون على أساسها مشاريعهم التعاونية • وأعتقد أنه لا يمكن اتخاذ اجراءات تكوين الجمعية الا اذا تبين من هذه الدراسات أن هناك ضرورة دائمة لاقامتها فى المنطقة ، وأن الظروف المحلية تساعد على نجاح المشروع • كذلك يجب الاطمئنان الى أن العضوية المحتملة تكفى لتوفير رأس المال اللازم لتحقيق أهداف الجمعية ، فانه مما لاشك فيه أن رأس المال يعتبر عاملا فعالا فى قدرة الجمعية على توفير مختلف أنواع السلع والخدمات للأعضاء وهذا يساعد — مع توافر جودة الصنف والخدمة الحسنة والادارة الرشيدة — على أن يقتصر الأعضاء مشترياتهم من السلع التى يحتاجونها اليها على جمعيتهم ، وبذلك يزداد حجم معاملاتهم[1] ويطرد نموها •

كذلك تهدف مثل هذه الدراسات الى التعرف على امكان حضور الجمعية على الادارة الرشيدة فى حدود قدرة المنشأة المالية ، والحصول على الموظفين ذوى الخبرة والدراية من أهل المنطقة ، اذ لا بد من توافر مثل هذه الامكانيات فى عالم تسوده المنافسة ، ويتفوق فيه من يكون أكثر وأقوى فى الكفاية الادارية والفنية التى تحقق أكبر قدر من الوفورات ، وأكبر رقم من المبيعات •

---

(١) يرجع الى « اشتراكية التعاون تؤمن بالحياة والديمقراطية والملكية » بقلم الدكتور كمال حمدى أبو الخير — بحث نشر فى مجلة العلوم السياسية ، القاهرة ، يناير ١٩٦٢ •

فاذا انتهت اللجان التأسيسية من بحـوثها ، واطمأنت الى توافر جميع العناصر التى تـكفل نجاح المشروع ، نرى ضرورة عرض نتائج بحوثها على الاتحاد الاقليمى لكى يراجع هـذه البحوث والدراسات ، فاذا ثبت له امكان قيام الجمعية أجازها ، وحينئذ يستطيـع المؤسسون اتخاذ الخطـوات اللازمة لنشر الجمعية ، واتخاذ الخطـوات اللازمة لتأسيسها .

(ب) الجمعية العمومية السنوية :

تختص الجمعية العمومية السنوية بادارة الجمعية ، وتتطلب القوانين التعاونية فى الدول العربية أن تنعقد مرة على الأقل فى كل سنة فى خلال فترة معينة من انتهاء السنة المالية ، وذلك للتصـديق على الحسـابات السنوية ، وعلى تقارير مجلس الادارة والمفتشين ومراجعى الحسابات ، ولانتخاب أعضاء مجلس الادارة او استبدال غيرهم بهم ، أو فصل أحد الأعضاء اذا اقتضى الأمر ذلك ، وللنظر فى غير ذلك من المسائل الواردة بجدول الأعمال .

(حـ) الجمعية العمومية العادية :

يعطى المشرع التعاونى[٢] لبعض الجهات ــ كالاتحاد التعاونى أو مراجع الحسابات أو عدد معين من أعضاء الجمعية أو مجلس الادارة أو الجهات الادارية المختصة ــ حق دعوة الجمعيـة العمومية الى انعقاد عادى .

وقد أعطى المشرع التعاونى هـذه الجهات المختلفة حق دعـوة الجمعية العمومية للانعقاد عاديا لبسط سلطة الأعضـاء فى الرقابة على جمعياتهم . فقد ترى جهة من هذه الجهات أن أعضاء مجلس الادارة

قد اتخذوا قرارا من شأنه أن يهدد كيان الجمعية أو يمس مصالحها ، مما يتطلب ضرورة دعوة الجمعية العمومية لاتخاذها ما تراه من اجراءات بشأن هذا القرار ، وقد سميت هذه الجمعية « بالجمعية العادية » تمييزا لها عن الجمعيات العمومية الاستثنائية .

(د) الجمعية العمومية الاستثنائية :

وتنعقد الجمعية العمومية الاستثنائية كلما عرض أمر يدعو لانعقادها ، أى كلما كان هناك عمل من الأعمال التى تدخل فى اختصاصاتها ينبغى تقريره ، فهى لا تنعقد بصفة دورية كالجمعية العمومية السنوية .

وتختص بالنظر فى أمر تعديل نظام الجمعية الداخلى ، أو اندماج الجمعية فى جمعية أخرى أو حل الجمعية قبل الأجل المحدد لها فى النظام الداخلى ، أو اطالة الأجل المذكور ، أو تعيين المصفين عند حل الجمعية وتحديد سلطتهم ، وأجل التنفيذ ، وأجرهم عند الاقتضاء .

وقد وصفت هذه الجمعية بأنها استثنائية ، لأن الأمور التى تتناولها مثل تعديل نظام الجمعية ، أو اندماج الجمعية فى جمعية أخرى ، أو حل الجمعية قبل الأجل المعين لها وما الى ذلك ، ليست اجراءا عاديا ، ولكنه اجراء تقتضيه ظروف خاصة .

مقترحات لقيام الجمعية العمومية بمهمتها

لاشك أن الشخص حين يفكر فى شراء أسهم من أسهم الجمعية لابد أن تكون له مصلحة معينة فى شراء هذا السهم ، والاندراج فى عضوية هذه الجمعية . لذلك يقع على عاتق أعضاء مجلس الادارة والمدير

ومختلف اللجان أمر تشجيع الأعضاء على البقاء فى العضوية والسعى الى زيادة عددهم ومواظبتهم واقبالهم على حضور الجمعيات العمومية.

واعتقد أن من العوامل التى تساعد على جـذب الأعضاء لحضور اجتماعات الجمعية العمومية ما يأتى :

(أ) التنظيم الجيد للاجتماع .

(ب) اغراء الأعضاء بحضور الاجتماعات :

التنظيم الجيد للاجتماع

أولا ـ الاعداد للاجتماع

ويتطلب التنظيم الجيد للاجتماع ضرورة توافر العناصر الآتية :

من الأمور المألوفة انه اذا ذهب عضو فى هيئة معينة الى اجتماع خاص بها ، ثم وجد هذا الاجتماع غير منظم ، فانه يؤثر عدم العودة الى هذا الاجتماع اذا دعى اليه مرة أخرى ، بل قد لا يكتفى بالامتناع عن حضور الاجتماع فينصح غيره من الأعضاء بعدم تلبية مثل هـذه الدعوات ، ويبرر ذلك بأن فى الحضور مضيعة للوقت . ولا شك أن هذه الفكرة السيئة تعلق بذهن العضو نتيجة لتهاون القائمين على شئون الاجتماع فى اعداده وتنظيمه .

ولهذا يجب أن يحسن القائمون على شئون الجمعية أمر الاعداد للاجتماع ، ويعملوا ما يكفل حضورهم أو حضور العدد الأكبر منهم فى موعد الاجتماع ، فان ذلك يساعد كثيرا على توثيق العلاقات بين أعضاء وبين الأعضاء والجمعية ، وهذا يؤدى الى زيادة الاهتمام بشئون الجمعية وينعكس أثر هذا الاهتمام بوضوح فى صورة زيادة حجم المعاملات .

وتقع مهمة الاعداد لاجتماع الجمعية على عاتق أعضــاء مجلس الادارة ، لأنهم المسئولون عن توجيه الدعوة اليها ، وينبغى أن يتسع الوقت أمام أعضاء مجلس الادارة للقيام بمهمة الاعداد لانعقاد الاجتماع السنوى .

وأول شىء يجب الاهتمام به فى هذا الشأن هو اعــداد جداول الأعمال والعناية بتحضيره قبل موعد الاجتماع بفرة كافية لعدة أسباب منها :

(أ) تهيئة الوقت الكافى أمام أعضاء مجلس الادارة لتوجيه الدعوة الى الجمعية العمومية ومعها جدول الأعمال ، حتى يكون هنــاك أمام الأعضاء كذلك الوقت الكافى لقراءة التقارير وأخذ فكرة عامة عنهــا ، ونقدها ان كان فيها ما يستحق النقد .

(ب) تهيئــة الوقت الكافى كذلك أمام رؤســاء اللجان المختلفــة بالجمعية ليرفعوا تقاريرهم الى أعضاء مجلس الادارة ، وليجد أعضــاء مجلس الادارة كذلك الوقت الكافى لقراءة هذه التقارير ، وابداء ما قد يعن لهم من ملاحظات عليها ان كان فيها ما يدعو تسجيل هذه الملاحظات.

بهذه المناســبة نذكر ان من مواطن الضــعف فى الجمعيات العمومية ما يلاحظ عند تقديم تقرير أعضاء مجلس الادارة عن الميزانية والحسابات الختــامية من أن معظم الأعضــاء تقريبا لا يفهمون لغة الميزانيات وما تعنيه عناصرها ، ولهذا يمرون عليها سريعا دون الاهتمام بفحصها أو مناقشتها ، ومن ثم يســتحسن دائما أن توضح لهم ما تمثله ارقام الميزانية بطرق العرض المنــاسبة ، كالرسوم البيــانية والخرائط التوضيحية ، مع شرح مختصر يوضح أهم ما تتميز به

الجوانب المالية للعام الذى توضحه هذه الرسوم والخرائط .

(حـ) المام الأعضاء بمعلومات عن أسماء المرشحين ، فان الجمعيات التعاونية تسير وفقا للأساليب الديمقراطية الصحيحة فى الادارة ، وهذا يتطلب اذا كانت الجمعية العمومية ستنظر فى انتخاب أعضاء مجلس الادارة أو استبدال غيرهم بهم — أن يكون الأعضاء على علم بأسماء المرشحين الذين تدرج أسماؤهم فى جدول الأعمال بجوار البند المخصص لذلك ، ومن ثم يجب أن يفسح لهم من الوقت كى يكونوا فكرة عن المرشحين ، ثم يدلوا بأصواتهم فى الاجتماع لصالح من يعتقدون أنه أولى وأجدر من غيره بأن يمثلهم فى الادارة ، وهذا يتطلب قفل باب الترشيح قبل شهر أو ثلاثة أسابيع من موعد انعقاد الجمعية العمومية حتى يتمكن أعضاء مجلس الادارة من ادراج هذه الأسماء ونشرها على الأعضاء ولهذا أرى ضرورة النص على ذلك فى القوانين النظامية للجمعيات التعاونية .

ثانيا — اختيار المكان المناسب

ثم ان اختيار المكان المناسب الذى يتسع لعدد الأعضاء المنتظر حضورهم يعتبر من العوامل المهمة فى التنظيم الجيد للاجتماع . ويمكن توفير هذا المكان بأن يعمل أعضاء مجلس الادارة على الاستفادة من المؤسسات الشعبية القائمة فى منطقة عمل الجمعية والتى يتيسر فيها من الامكانيات ما يساعد على نجاح الاجتماع ، مثل سعة المكان بحيث يستوعب عدد الأعضاء ، وقربه من مساكن أكثر الأعضاء .

ونرجو أن يكون هناك تعاون وثيق بين الدولة والهيئات الشعبية من ناحية والحركة التعاونية من ناحية أخرى ، بحيث تيسر للأخيرة أداء رسالتها

وتحقيق اهدافها . ومن ذلك مثلا فى هذا المقام ان تسمح وزارات التربية والتعليم فى الدول العربية للجمعيات التعاونية بعقد الجمعيات العمومية فى المدارس التى تكون بمنطقة عمل هذه الجمعيات فى غير أوقات الدراسة ، كذلك الهيئات التى لا ترمى الى الكسب كالساحات الشعبية او الأندية الرياضية أو الوحدات المجمعة التى تستهدف خدمة المواطنين فى الريف .

وأيا كان المكان الذى يقع عليه اختيار أعضاء مجلس الادارة ، فيجب التأكد من أنه مناسب للأعضاء المرتقب حضورهم ، ومن أنه تتوافر فيه الشروط الصحية من اضاءة وتهوية ... وما الى ذلك .

ثالثا ـ اختيار الزمان المناسب

كذلك يجب على الجمعيات التعاونية أن تختار الوقت المناسب لحضور اجتماعات الجمعية العمومية ، فلا تلجأ الى ما تلجأ اليه بعض الشركات المساهمة من تحديد زمان انعقاد الجمعيات العمومية فى وقت يكون الأعضاء فيه عادة مشغولين بالعمل ، فلا يتمكن أكثرهم من حضور الاجتماع ، بل يجب على أعضاء مجس الادارة أن يتخيروا الوقت الذى يناسب غالبية الأعضاء .

رابعا ـ التذكير بموعد الاجتماع ومكانه

وذلك يقع على عاتق لجنة العضوية[1] ، فيجب أن تبذل أقصى جهودها فى تذكير الأعضاء بموعد الاجتماع ومكانه ، فاذا كان للجمعية نشرات منتظمة خاصة بها ، فيجب على هذه اللجنة أن تتأكد من أن كل

---

(١) لجنة العضوية هى احدى اللجان التى تكونها الجمعية العمومية من بين الأعضاء .

عدد يصدر بين تاريخ ارسال الدعوة وموعد انعقــاد الجمعية العمومية يكون محتويا على نص الدعوة وحث الأعضاء على حضورها • وأرى أن تخصص كل جمعية لوحة تضـعها فى مكان بارز منها ، وأقترح أن يكون فى نافذة المعروضات بواجهة الجمعية • ثم تتعاون لجنة العضوية مع اللجنة التعليمية على تحريرها واخراجها فى أسلوب سـهل وصورة جذابة ، وبذلك تكون هذه اللوحة من الوسائل التى تستعين بها اللجنتان فى تعريف الأعضاء بالتعاون واهدافه ، فعندما يوجه أعضاء مجلس الادارة الدعوة للجمعية العمومية تهتم لجنة العضوية بنشر نصها فى هذه اللوحة، وتقرن ذلك بعبـارات توضح للأعضاء أهمية حضـورهم الاجتماع ، ولا بأس فى هذه المناسبة السنوية أن توضع بجوار الخزانة لافتة تذكر الأعضاء بموعد انعقاد الجمعية ويحســن من المدير وغيره من الموظفين كذلك أن يخاطبوا بأنفسهم أعضاء الجمعية المترددين عليهـا ويرجوهم التكرم بحضور الاجتماع ويذكروهم بموعده ومكانه •

ولا شك أنه مما ييسر على لجنة العضـوية مهمتها ارسال مذكرة « تذكرة » قبيل موعد انعقاد الجمعية • ففى أمريكا مثلا تقوم لجنـة العضوية بتحرير قوائم بأسماء الأعضاء وعناوينهم وأرقام تليفوناتهم ، وتقسمها حسب الشوارع والأحياء ثم يتولى كل عضو من أعضائها مهمة الاتصال بعدد من الأعضاء القاطنين فى القسم الذى يعهد اليه متـابعة الاتصال بالأعضاء القاطنين فيه وتذكيرهم وحثهم على حضور الاجتماع• فان مثل هذه المتابعة وبخاصة فى اللحظة الأخيرة تأتى بأعظم النتائج فيما يتعلق بازدياد نسبة الحضور •

وأرى أن هـذه وسيلة يحسن اتبـاعها فى الدول العربية ، وبخاصة لأن عدد الجمعيات التعاونية التى تستطيع الاعلان فى الصحف عن موعد انعقاد جمعياتها

العمومية يعتبر قليلا جدا نظـرا لما يتكلفه الاعلان فى الصحف من نفقات . هذا الى أن كثيرا من الأعضاء قد لا يعرفون القراءة وقـد يعرفونها ولـكنهم لا يقرأون الصحف ، وهذا ما يزيد من أهمية اتباع هذه الطريقة.

خامسا ــ ادارة الاجتماع بطريقة جيدة

تهتم الجمعيات التعـاونية فى الدول الأوربية ، وكذلك فى أمريكا بضرورة تلقين القائمين على شئون الحركة التعاونية التعليمات والأساليب الاجرائية التى تتبع فى تنظيم وادارة الاجتماعات ، لأنها من الأســس اللازمة لحسن سير العمل وتنظيمه وصبغه بصبغة الجدية والانتاج .

ونحن نلاحظ أن معظم مناقشات الجمعيات وكثيرا من الهيئات التى يغلب عليها المستوى الثقافى المنخفض تتخذ دائمـا طابع الارتجال وعدم النظام ، مما يتسبب عنه ضياع كثير من الوقت واحتدام المناقشة حول أمور تافهة أو شكلية دون الاهتمام بالأمور الحيوية الجوهرية ، وكثيرا ما ينتهى الاجتماع بصورة سريعة بعد أن يكون هذا الجدل غير المجدى قد أنهك الحاضرين وسئموا المناقشة فتصدر القرارات مشوبة بالنقص قليلة النضج ثم تقترع الأغلبية عليها دون اقتناع .

لهذا اعتقد ان من العوامل التى تساعد على التنظيم الجيد للاجتماع ، ادارته بطريقة منظمة تكفل له النجاح فاذا كانت كافة الاستعدادات التى ذكرت قد روعيت ، فان نجاح الاجتماع يتوقف مع ذلك الى حد كبير على الطريقة التى يدير بها رئيس الجلسة هذا الاجتماع ، وهذه هى العناصر التى تقوم عليها الادارة الجيدة .

(أ) رئاسة الاجتماع :

تنص القوانين النظامية للجمعيات فى الدول العربية على أن يرأس جلسات الجمعية العمومية رئيس مجلس الادارة ، أو نائبه عند غيابه ، أو أكبر أعضاء المجلس الحاضرين سنا فى حالة غيابهما .

وأنا لا أرى فى كبر السن مبررا لرئاسة الجلسة ، بل أفضل فى حالة ما اذا شعر الرئيس الكبير فى السن بعدم تمكنه من ادارة الجلسة على الصورة التى تحقق لها النجاح أن يطلب من أعضاء الجمعيةالعمومية انتخاب من يرونه أصلح الموجودين من أعضاء مجلس الادارة لرئاسة الجلسة . وبعد أن يشرف على عملية الانتخاب ، يعلن النتيجة ، ويدعو الرئيس المنتخب لرئاسة الجلسة .

وسبب الاهتمام بقدرة وكفاية من يرأس الجلسة ويتقن فن ادارتها، أن نجاح الاجتماع كما ذكرت سابقا يرجع الى مهارة الرئيس وقدرته على قيادتها بحيث يسير وفقا لجدول الأعمال المعد ، وعلى رئيس الجلسة أن يضع نصب عينيه دائما أن رئاسته لاجتماع الجمعية العمومية لاتهدف الى ادارتها بطريقة تحقق الموافقة على ما تقترحه الادارة ، بل عليه أن يعمل قدر استطاعته على اقناع الأعضاء بأن حضورهم كان مفيدا ومثمرا للجمعية . وأن الاجتماع كانت تسوده روح التعاون الحق وأنهم يقدمون خدمات عظيمة للجمعية بحضورهم اذ يساعدون الادارة فى التعرف على نواحى الضعف ويشتركون بصورة فعالة فى تقديم الاقتراحات البناءة التى تساعد فى رسم سياسات الجمعية وتوجيه نشاطها .

(ب) توافر صحة الانعقاد :

أول القواعد التى يجب أن يراعيها رئيس الجلسة أن يتأكد من توافر العدد القانونى اللازم لصحة انعقاد الاجتماع .

وقد اشترط القانون التعاونى فى الاقليم المصرى فيما يتعلق بعقد الجمعية العمومية[١] السنوية والجمعية العمومية العـادية أن لا يعتبر اجتماعهما صحيحا الا بحضور الأغلبية المطلقة للأعضاء ، فاذا قل عـدد الحاضرين عن ذلك وجب تأجيل الاجتماع الى جلسـة أخرى تعقد فى خلال الخمسة عشر يوما التالية ، ويعتبر الاجتماع التـالى صحيحا اذا حضره عشر عدد الأعضاء بحيث لا يقل هذا العشر عن خمسة .

وأرى أنه يحسن بالمشرع التعاونى أن يعدل القانون على أساس أن يعتبر الانعقاد الأول صحيحا اذا حضره عدد من الأعضاء يبلغ ٣٠٪ من مجموعهم[٢] .

أما فيما يتعلق بالجمعية العمومية الاسـتثنائية فيجب على رئيس الاجتماع أن يتأكد من توافر ما يشترطه القـانون من ضرورة اشتراك نسبة معينة من الأعضاء على الأقل كما يجب أن يتأكد من صحة الانابات

ونفضـل أن تنص التشريعات التعاونية على أن يحضر الجمعيـة العمومية رئيس المجلس أو وكيله أو أحد الأعضـاء المنتدبين للادارة ، وذلك حتى لا يلجأ رؤسـاء مجالس الادارة الذين لا يحسنون القيـام بواجبـاتهم الى عرقلة اجتماعات الجمعية العمـومية عن طريق اختلاق الأعذار والتغيب عن حضور اجتماعات الجمعية العمومية ، مما قد يترتب

---

(١) مادة ٣٢ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) تقدر هذه النسبة فى أمريكا طبقا لحجم الجمعية وعدد الأعضاء المحتمل حضورهم وهى تتراوح فى الجمعيات الصغيرة ما بين ٣٠ ، ٤٠٪ وتنخفض حتى تصل الى ١٠٪ اذا كانت الجمعية كبيرة يرجع الى :
"Organsation and management of Consumers" cooperative and Buying Clubs. No. **666**, U. B. of Labor.

عليه استحالة انعقاد الجمعية العمومية وأعتقد أن الوعى التعـاونى بين الأعضاء كفيل تأن يبرز من بين صفوفهم من يثير موضوع تغيب هؤلاء الأعضاء ، فاذا لم تكن هناك أعذار مقبولة ، وثبت أن هؤلاء الأعضـاء لا يقدرون مسئوليات وظائفهم ، فقد يكون من الخير عدم انتخابهم مرة ثانية ، أو توجيه اللوم لمن يثبت تقصيره ، حتى يشعر — اذا كان يحترم نفسه — بأن من الأكرم له أن يستقيل •

(حـ) مراعاة الحياد :

ومن القواعد التى يجب أن يلتزمها رئيس الجلسة الحياد التام ، فاذا كان يرغب فى الادلاء بوجهة نظره فى بعض المسائل ، فعليه أن يتنحى عن رئاسة الجلسة ويطلب من نائبه أو من أكبر الأعضاء سـنا فى حالة تغيب نائبه ، رئاسـة الجلسة مؤقتا حتى ينتهى الموضـوع الذى يريد الاشتراك فى مناقشته •

ويجب على رئيس الجلسة أن يلخص بين آن وآخر وجهات النظر المختلفة ، وبخاصة قبيل الاقتراع ، وأن يستعين بملاحظى التصويت ومن يرى الاستعانة بهم فى تنظيم عملية الاقتراع بصورة تحفظ نظام الاجتماع وتضمن الاستمرار فى جدول الأعمال • كما يجب عليه أن يعطى الأعضاء حق الـكلام فى الموضوعات التى تطرح للمناقشـة ، ويطالبهم بالتركيز والتزام الوقت المحدد لهم حتى لا تطول المناقشـات ويتسرب الملل الى نفوس الأعضاء •

(د) صحة صدور القرارات :

ويجب على رئيس الجلسة أن يراعى فى القرارات التى تصـدرها الجمعية العمومية ضرورة أن يتوافر فيها موافقة الأغلبية اللازمة لصحتها، ولـكن اذا كانت القرارات فى الجمعية العمومية السـنوية ، والجمعية

العمومية العادية تصدر بأغلبية أصوات الحاضرين فكيف تصدر القرارات اذا ما تساوت الأصوات ؟

ترى بعض القوانين التعاونية أنه اذا تساوت الأصوات اعتبر الأمر المعروض[١] مرفوضا ويرى البعض أنه فى حالة تساوى الأصوات يرجع الرأى الذى ينضم اليه رئيس الجلسة[٢] .

وأنا أفضل فى مثل هـذه الحالة أن تعطى لأحـد المؤيدين فرصة الادلاء برأيه ، ولأحد المعارضين مثل هذه الفرصة ، ثم يطرح الأمر ثانية للتصويت ، فاذا تساوت الأصوات يرجح الرأى الذى ينضم اليه رئيس الجلسة . وقد يرى البعض أن الأخذ بقاعدة ترجيح الجانب الذى يميل اليه رئيس الجلسة يعتبر استثناءا من مبدأ ديمقراطية الادارة ، ولكن يرد عليه بأن هذه القاعدة مشهورة ، ومعمول بها فى الحركة التعاونية فى معظم الدول ، هذا الى أن الترجيح فى مثل هذه الحالة لا يعتبر نوعا من التمييز ، بل هو تقدير لرأى الرئيس ، وهو الشخص ، الذى أعطاه الأعضاء ثقتهم ، واعتبر بحكم رئاسته لجمعية أقدر من غيره على معرفة الصالح العام ، ولا شك أن هناك فرقا بين التمييز والتقدير .

وقد يحدث أن يمتنع بعض المساهمين الحاضرين عن الاشتراك فى التصـويت ، فكيف تحتسب الأغلبية اللازمة لصـحة قرارات الجمعية العمومية ؟

---

(١) الفقرة الأخيرة من المادة ٣٢ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ فى الجمهورية العربية المتحدة .

(٢) الفقرة الأخيرة من المادة ٧١ من القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٤٤ فى الجمهورية العربية المتحدة .

اختلفت الآراء فى هـذا الموضوع ، فمن قائل ان العبرة بأغلبيـة الأصوات التى اشتركت فى التصـويت ، ومن ثم لا تدخل فى حسـاب الأصوات التى امتنع أصحابها عن الادلاء بها ، لأنهم بهـذا قد فوضوا الرأى الى غالبية المساهمين[٣] الذين أدلوا بأصواتهم .

ومن قائل ان من حضر من المساهمين فى الجمعية العمومية ثم امتنع عن التصويت يكون قد اتخذ موقفا معينا ، وهو عدم الموافقة على الأمر المعروض ، ولا تهم الكيفية التى صاغ بها عدم الموافقة ، أكانت فى صورة رفض صريح أو مجرد امتناع عن التصويت .

وأنا أعتقد أن الامتناع عن التصويت لا يتأتى فى الغـالب الا من جانب أقلية لا تريد الموافقة التامة ، أو الرفض البات ، لاعتبارات تراها وترى فى التصريح بها ما يسبب لها الحرج وما اليه من الظروف والملابسات الخاصة ، وقد يمتنع بعض الأعضاء عن التصـويت لمجرد أنهم يرفضون ادخال تعديل على الاقتراح ، او لأنهم يرفضون جـزءا من الاقتراح ، وعلى ذلك فليس من الصـواب القطع بأن هؤلاء الممتنعين قد فوضوا الرأى لأغلبيـة أصوات المساهمين الذين أدلوا بأصـواتهم ، ومن ثم يعتبرون مؤيدين للاقتراح .

كذلك لا أوافق على أن امتنـاعهم عن التصويت يعتبر رفضـا للاقتراح .

---

(١) الدكتور محمد كامل أمين ملش ـ الشركات ـ بنـد رقم ٢٤٣ ص ٢٢٦ ، ٢٧٧ مطبعة دار الكتاب العربى ، طبعة ١٩٥٠ .

والأرجح فى مثل هذه الحالة أن نقيس نسبة عدد الأصوات الموافقة او الرافضة الى مجموع عدد الأصوات التى حضرت الاجتماع ، ونعتبر الممتنع عن التصويت حاضرا للاجتماع ، لأنه بالفعل دون فى محاضر جلسات الجمعية حاضرا .

وعلى ذلك ففيما يتعلق بالجمعيات العمومية السنوية والعادية ، نوافق على ما يشترطه القانون المصرى لصحة القرارات وذلك بأن تصدر بأغلبية أصوات الحاضرين[1] .

أما اذا كانت القرارات صادرة عن جمعية عمومية استثنائية ، فيجب على رئيس الجلسة أن يتأكد من أن هذه القرارات قد حازت موافقة نصف عدد أعضاء الجمعية جميعا مع توافر ما يشترطه القانون من ضرورة اشتراك ثلثى أعضاء الجمعية على الأقل فى الاجتماع الاستثنائى[2] .

(هـ) تدوين محضر الجلسة :

ويجب على رئيس الجلسة كذلك أن يتأكد من أن المناقشة التى دارت فى جلسة الجمعية العمومية والقرارات التى اتخذتها قد دونت فى دفتر محاضر جلسات الجمعية العمومية ، ثم يوقع على المحضر هو والسكرتير وأحد ملاحظى التصويت على الأقل . ويجب أن يذكر فى محضر الجلسة أسماء أعضاء الجمعية الحاضرين والرئيس والسكرتير

---

(١) المادة ٣٢ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) الفقرة الأولى من المادة ٣٣ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

وملاحظى التصويت والقرارات الصادرة وعدد الأصوات التى حازتها[١].
كما ويجب أن تبلغ صور محاضر جلسات الجمعية العمومية الى الجهات الادارية التى تحددها التشريعات التعاونية وفى خلال المدد المقررة[٢] .

وأقترح وجوب ارسال صــور محاضر جلسات الجمعية العمومية وقراراتها الى الاتحادات الاقليمية التى تقع الجمعيات التعاونية فى دوائر اختصاصها ، وبخاصة لأن القوانين التعاونية تخولها سلطة الاشراف والتوجيه والرقابة ، وذلك يتطلب أن تكون الاتحادات الاقليمية على علم تام بكل ما تصدره الجمعية العمومية من قرارات ، حتى تشمل رقابة هذه الاتحادات تنفيذ هذه القرارات وتطمئن الى أن أعضاء مجلس الادارة يلتزمونها عند تصريف شئون الجمعية .

إغراء الأعضاء بحضور الاجتماعات

سبق أن أوضحت أن التعاون يعطى أهمية كبيرة للعضو باعتباره قوام الحركة ، ولهذا يبذل التعاونيون جهودهم لاغراء الأعضاء بحضور اجتمـاعات الجمعية العمومية لممـارسة حقهم فى التوجيـه والاشراف والرقابة ، فان ذلك يساعد كثيرا على أن يتعرف الأعضاء بعض على بعض وتنشأ بينهم روابط اجتماعية تساعد على تضافر الجهود للقيام بمختلف أوجه النشاط الاجتماعى والثقافى للجمعية .

---

(١) المادة ٤٥ من القـانون النظامى النموذجى للجمعيات التعـاونية للاستهلاك .

(٢) الفقرة التاسعة من البند السابع من المادة ٩ من القرار الوزارى رقم ٩٧ لسنة ١٩٦٧ فى شأن تنفيذ بعض أحكام قانون الجمعيات فى مصر .

واعتقــد أنه يمكن اغراء الأعضاء بحضــور اجتماعات الجمعية العمــومية اذا ما توافرت مع التنظيم الجيــد للاجتماعات ـــ العوامل الآتية :

أولا ــ تلافى عيوب التشريع

فقد حاول المشرع التعاونى فى مصر أن يغرى الأعضاء على حضور اجتماعات الجمعية العمومية ، فنص على أنه فى حالة ما اذا لم يتوافـر حضور عشر عدد الأعضاء فى الاجتماع الثانى الذى ينعقد عقب تأجيل الاجتماع الأول للجمعية العمومية السنوية لعدم حضور الأغلبية المطلقة للأعضاء ، بحيث لا يقل عدد الحاضرين عن خمسة أعضاء تضاف فوائد الأسهم والعائد فى هذه السنة للمعونة الاجتماعية .

اعتقد أن المشروع التعاونى قد جانبه التوفيق فى هذا ، لأنه حمل البعض عقوبة لايستحقها ربما يستحقها البعض الآخر الذى أهمل فى أداء واجبه ، والا فما هو ذنب من يحضر الاجتماع ــ مهمــا قل عــدده ــ حتى يحرم من حقه فى الحصول على فائدة رأس المال الذى اكتتب به ، ومن حقه فى عائد معاملاته مع الجمعية اذا لم يكتمل العدد الذى حدده القانون ثم ان عدم حضور البعض الآخر قد يكون راجعا الى عدم كفاية اعضــاء مجلس الادارة فى بذل الجهود التى تكفل حضورهم أو قد يكون ذلك راجعــا لضعف الوعى التعــاونى بين الأعضاء ، ولا شك أن تبعة هذا الضعف تقع على عاتق الأجهزة التعــاونية العليا ، كالاتحــادات الاقليمية ، والاتحاد العــام ، وادارة التعاون بوزارة الشــئون الاجتماعية والعمل ، فضلا عن أعضاء مجالس الادارة فى هذه الجمعيات .

ومن ناحية أخرى نجد رأس المال فى الجمعيات التعاونية يعتبر أجيرا يتقاضى أجر خدمته ، فحرمانه من هذا الأجر يعتبر انتهاكا لمبدأ العدالة . هذا الى أن ذلك يحد من اقبال الأعضاء القادرين على الاشتراك فى مزيد من الأسهم . وبذلك يضعف التمويل وهو ما تبذل الحركة التعاونية أقصى جهودها فى العمل على تلافيه .

ولهذا أرى أن يعدل المشرع التعاونى القانون بحيث يفصل بين رأس المال والمعاملات . فرأس المال يجب أن يحصل على حقه فى الفائدة – فى حالة تحقيق الفائض – مهما كانت الظروف والأحوال ، أى سواء توافرت الأعداد اللازمة لصحة الانعقاد أم لم تتوافر . أما فيما يتعلق بالعائد ، فاذا لم يتوافر العدد القانونى، أضيف نصفه فقط للمعونة الاجتماعية .

ويحصل العضو المتعامل على النصف الآخر ، وبذلك نشعره بالمزايا التى تعود عليه من انضمامه للجمعية ، كما نشعره بالحرمان من بعض هذه المزايا نتيجة لتقصيره ، فان العضو المقصر سيتساءل عن السبب فى عدم حصوله على النسبة التى حصل عليها زميله الذى حصل على حقه كاملا ، فتهيأ الفرصة لافهامه سبب ذلك ، فيعمل على تلافيه فى المستقبل بالمواظبة على حضور الاجتماعات .

ثانيا – ادخال شىء من البهجة على الاجتماع

ومن المفضل أن تحاول الجمعيات التعاونية ادخال شىء من البهجة فى اجتماعات الجمعية حتى لا يقتصر الأمر على نظر الموضوعات المالية الجافة ، فتدعو مثلا أحد المتكلمين البارزين والمحبوبين الى الجمهور الى الكلام فى نهاية الاجتماع ، ولا بأس من تقديم بعض البرامج الترويحية عقب الانتهاء من جدول الأعمال وتقديم بعض المرطبات ان أمكن ذلك .

ويا حبذا لو استطاعت الجمعيات التعاونية أن تلجأ الى ما لجأت اليه زميلاتها فى السويد لادخال البهجة والسرور فى نفوس الأعضاء ، اذ تلجأ الجمعيات هناك فى هذه المناسبة الى توزيع بعض الهدايا التى تنفع ربات البيوت ، فتقوم مثلا بتوزيع « الترمومترات(١) » التى تلزم لهن لمعرفة درجة الحرارة اللازمة لنضج الأطعمة ، الى غير ذلك من الهدايا النافعة ... فان مثل هذه الأشياء البسيطة لها تأثير محبب فى اقبال الأعضاء على حضور الاجتماعات . وتستطيع الجمعيات التعاونية فى البلاد العربية أن تتخذ نوع الهدايا الذى يتفق مع ظروف البيئة وامكانياتها .

---

(١) يرى « بول جرير » أن من المشكلات التى تعانيها الجمعيات التعاونية فى بريطانيا قلة عدد الذين يحضرون اجتماعات الجمعية العمومية – ويستطرد قائلا ان هذا غير موجود فى السويد . فمثلا يحيط بمدينة استكهلم ١٢٠ حيا يبلغ عدد من يحضرون اجتماعات الجمعية العمومية ٢٥٠٠... – وفى العادة يعرض فيلم أو مسرحية أو حفلة موسيقية بالاضافة الى جدول الأعمال – هذا فضلا عن توزيع بعض الهدايا النافعة .

Cooperatives. The British Achievement, By : Paul Greer Harber and Brothers, New York, 1955.

الفصل الثالث

ديمقراطية الادارة ومجلس الادارة

ديمقراطية الإدارة ومجلس الادارة

تكوين المجلس

تنص القوانين التعاونية على أن يكون لكل جمعية تعاونية مجلس ادارة يدير شئونها .

ويلاحظ أن بعض المشرعين التعاونيين يضعون حدا أعلى لعدد[1] أعضاء مجلس الادارة فى الجمعيات التعاونية . والأفضل عندى أن تختار كل جمعية عدد أعضاء مجلس اداراتها وفقا للظروف المحيطة بها بحيث تتوخى العدد الذى تراه مناسبا ومعينا على تحقيق الأهداف التى ترجوها، ولا شك أنها ستأخذ فى الاعتبار عند تحديد هذا العدد حجم الجمعية ونشاطها ، ومدى قدرات أعضاء مجلس ادارتها وخبراتهم ومدى تفرغهم واستعدادهم لمنح الجمعية ما يكفيها من الوقت ، وما الى ذلك من كل ما يطمئنها الى أن تكوين المجلس قد تم على الوجه الذى تتوافر فيه لدى الأعضاء المعرفة الشاملة والخبرة التامة بالجمعية ووظائفها الرئيسية.

---

(١) تختلف القوانين التعاونية التى تطبق فى الولايات المتحدةالأمريكية فى ولاية عنها فى الأخرى من حيث تحديد عدد أعضاء مجلس الادارة فى الجمعيات التعاونية بها فبعضها يضع حدا أدنى كولاية مونتانا وولاية أوريجون — فان عدد أعضاء مجلس الادارة فى جمعيات كل منهما لا يقل عن ثلاثة . كذلك ولايات مينيسوتا وويسكنس وأيون ، فان عدد الأعضاء فى الجمعيات لكل منها لا يقل عدده عن خمسة أعضاء ، وبعض الولايات تنص قوانينها على حد أعلى لأعضاء مجلس الادارة كولاية سوث كارولينا ، فان عدد أعضاء مجلس الادارة فيها لا يزيد عن تسعة أعضاء .

ونرى من الأصلح كذلك أن يكون عدد أعضاء مجلس الادارة متناسبا مع نشاط الجمعية لأن قلة عدد أعضاء مجلس الاداره قد تؤدى الى اثقال كاهلهم بأعباء كثيرة ترهقهم أو تكون فوق قدرتهم ، فيكون من نتائج ذلك اصدار قرارات تنقصها الدراسة الكافية .

كذلك زيادة عدد أعضاء مجلس الادارة عن احتياجات الجمعية تؤدى الى بطء الاجراءات وعرقلة نشاط الجمعية ، لأن مناقشات الموضوعات تستغرق وقتا طويلا فى المجلس قبل أن يتخذ قرارات فى شأنها

والأفضل أن تنص القوانين النظامية للجمعيات على ألا يقل عدد أعضاء مجلس الادارة عن خمسة أعضاء • وألا تزيد عن أحد عشر عضوا ، وذلك لعدة أسباب ، منها أن الجمعية عند تأسيسها تكون فى حاجة ماسة الى الاستعانة بخبرات الكثيرين لاعداد البحوث التى يتقرر فى ضوئها القيام بتأسيس الجمعية أو الاحجام عن ذلك • وهذه البحوث قد تكلف الجمعية كثيرا اذا استعانت بمكاتب البحوث المتخصصة ولهذا يكون من الخير لها أن تضم الراغبين من ذوى الكفايات الى عضوية اللجنة التأسيسية للمعاونة فى اعداد هذه البحوث • هذا الى أن الناس اذا فهموا الرسالة السامية للمجتمع التعاونى فسوف يسودهم الاعتقاد بأن الانتماء الى عضوية مجلس الادارة فى الجمعيات الناجحة شرف يضفى على صاحبه الاحترام العام ومن ثم يكون التسابق الى هذا المجال للقيام بعمل ايجابى فى البنيان الاقتصادى والاجتماعى للدولة • فيتقدم عدد غير قليل من ذوى الخبرات ليشاركوا فى تحمل أعباء عضوية مجالس ادارة الجمعيات ، ومن الخير الانتفاع بثمرات هذه الخبرات على اختلافها • ومن ثم نعتقد أن التطبيق العملى يتطلب أن لا يقل عدد أعضاء مجلس الادارة فى الجمعيات التعاونية عن خمسة ، وأن لا يزيد عن

أحد عشر لامكان تمثيل مختلف الكفايات بالمجلس ونفضل ألا يصل عدد أعضاء المجلس الى الحد الأقصى الا اذا اتسع نشاط الجمعية حتى أصبح يرهق أعضاء مجلس الادارة ، فاننا فى هذه الحالة لا نخشى أن تنبعث بين صفوف أعضاء مجلس الادارة — فيما اذا زادوا عن سبعة — عوامل التضارب فى المصالح كما يخشى المشرع التجارى من وقوع ذلك فى الشركات المساهمة ، لأن الجمعيات التعاونية لا تصادف فى تكوينها ما تصادفه الشركات المساهمة نتيجة وجود طبقة من كبار المساهمين ذوى المصالح الاستغلالية بل ان المجتمع التعاونى على وجهه السليم ، تنتفى فيه الدوافع الشخصية أو الاستغلالية ، ويقوم على التعاون والمساواة والعدالة الفعلية . ومن ثم يفترض فيمن يقومون بأداء رسالته أو خدمته البعد عن المصالح الشخصية .

ومن حيث ان عدد أعضاء مجلس الادارة سيكون متناسبا مع نشاط الجمعية فلا يخشى أن ينجم عنه ازدياد أعضاء الجمعية ، لأن كل عضو فى المجلس سيكون له فى هذه الحالة عمل يؤديه وسيتقاضى كل منهم مكافأته فى حدود النسب التى قررها القانون ، وهى لا تزيد فى مجموعها على ١٠٪[1] من صافى البيع فى مصر ، وقد يكون فى هذا ما يدفعهم الى زيادة بذل الجهود للعمل على نجاح الجمعية وتقدمها بدافع الأمل فى أن تحقق الجمعية من الأرباح ما يجعل المكافآت التى يتقاضونها متناسبة مع الجهد الذى يبذلونه .



---

(١) المادة ٣ من القانون رقم ١٣٧ لسنة ١٩٥٦ .

اختصاصات مجلس الادارة

قلنا ان المهمة الأساسية لأعضاء مجلس الادارة هى ادارة الجمعية بقصد تحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية لأعضائها ، لأنهم يعتبرون فى نفس الوقت عملاءها ، وتتلخص اختصـاصات مجلس الادارة فيما يأتى(٢) :

اولا – تحـديد الأغراض أو الأهداف التى أقيمت الجمعيـة من أجلها ، ووضع السياسات البعيدة المدى التى نراها كفيلة بتحقيق هذه الأهداف ، واتخاذ ما يمكن اتخاذه من وسائل لمواجهة احتياجات الجمعية فى المستقبل والتأكد من ضمان نجاحها وازدهارها •

ثانيا – وضع خطة سليمة للتنظيم تتيح للجمعية وأقسامها وفروعها أن تؤدى وظائفها بأكبر قدر ممكن من الكفاية ، لتحقيق الأهداف التى تتطلع اليها •

ثالثا – وضع ذوى الكفـايات فى المناسبة الرئيسـية حتى يقوى الشعور بالاطمئنان الى سلامة الجهود التى تبذل لتنفيذ سياسة الجمعية•

رابعا – اتباع وسائل فعالة للرقابة تخول الادارة العليا مسئوليات وسلطات تحررها من التفاصيل غير الضرورة • وتضمن لهـا الحصول على نتائج مرضية ، وسنتحدث فى كل موضوع من هـذه الموضوعات فيما يلى :

---

(١) يرجع فى ذلك الى كتاب Top Management Organization and Control, by : Paul E. Holden, Lounsbury S. Fish and Hubert E. Smith Mc Graw-Hill Book Company, Inc. 1951, New York.

وضع السياسات وتوضيح الأهداف

عندما تفكر جماعة من الجماعات فى تأسيس جمعية تعاونية ، يجب أن تضع نصب أعينها الأمل فى التوسع وازدياد آفاق جديدة غير المجال الذى بدأت نشاطها منه ، فان ذلك فوق أنه يخدم أعضاء الجمعية يخدم الفكرة التعاونية . هذا الى أن وضع السياسات المقبلة اذا كان صادرا عن دراسة وافية يسهل على الجمعية أمر تحقيقها وتنفيذها ، ولكن الملاحظ أن أغلب الجمعيات التعاونية فى مجتمعاتنا العربية يعوزها وضع الخطط الدقيقة لأعمالها ، وتوضيح أهدافها سواء فى ذلك الأهداف القريبة أو الأهداف البعيدة .

ومن ثم نرى أن تضع الجمعيات كل سنة خطة تفصيلية لنشاطها الذى تنوى القيام به خلال العام المقبل ، على أن يحدد العام بالفترة التى تقع بين موعدى انعقاد الجمعية العمومية ، ويجب أن تشمل هذه الخطة ايرادها ومصروفاتها والتحسينات والتغييرات المحتملة كل عام ، ثم ان هذه الخطة التى تهدف الى تحقيق الأهداف القريبة يجب أن تتلاءم وتتناسق مع الخطة التى ترمى الى تحقيق الأهداف البعيدة المدى ، وبخاصة فيما يلى :

١ ــ التغيرات الرئيسية فى السوق .

٢ ــ التغيرات المحتملة فى نوع الانتاج .

٣ ــ الصعوبات التى قد تعترض الانتاج أو التوسع فيه .

٤ ــ الاحتياجات المالية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

وعلى أعضاء مجلس الادارة حينما يضعون الخطة لتحقيق أهداف الجمعية البعيدة المدى يجعلوا هذه الخطة من المرونة بحيث تسمح بادخال

التعديلات اللازمة اذا اقتضت الظروف ذلك • ومن الأسس السليمة التى تبنى عليها الخطة البعيدة المدى ، أن تكون القرارات التى تصدر والخطط القصيرة الأجل التى توضع بمثابة جزء من السياسات البعيدة المدى ، بمعنى أن يتم تنفيذه فى كل عام ينبغى ان يكون لبنة فى صرح الهيكل العام الذى تسعى الجمعية الى اقامته ، وهكذا يطرد نمو التنفيذ مع توالى الأعوام حتى يكمل تحقيق هذه الأهداف فى المدى البعيد المرسوم •

ومن القواعد العامة فى ذلك أن توضع الخطة المقترحة للمستقبل على أساس جملة الخدمات المنتظرة ، وأن يؤخذ فى الاعتبار دقة التنبؤ بالأحوال الاقتصادية بوجه عام وهذا مما يدل على أهمية الخبرةوالدراسة والثقافة المالية والاقتصادية بالنسبة لأعضاء مجلس الادارة ، فان البعض يعتمد فى تقدير الخدمات المنتظرة على الخبرة السابقة ، والبعض الآخر يعتمد على بعض الطرق الاحصائية والاقتصادية ••• وهكذا يجب عند انتخاب أعضاء مجلس الادارة ملاحظة هذه الاعتبارات حتى تتأكد الجمعية من أنها ستحقق أهدافها على خير وجه ممكن ، ومع ذلك لا يمكن أن يتسنى له ذلك الا اذا اتسع وقت الأعضاء للعمل على وضع هذه السياسات •

وضع سياسة سليمة للتنظيم

التنظيم هو الاطار الذى توضع داخله الادارة ، ويمكن تعريفه بأنه جميع المسئوليات التى يتحملها رجال الادارة والعلاقات التى تنشأ عن تحمل هذه المسئوليات فأساس التنظيم هو تحديد المسئوليات وتوضيحها وبيان العلاقات بين من يتحملونها ، وذلك يكون بواسطة خرائط

تنظيمية[١] ، فان أعضاء مجلس الادارة مهما بلغت دقتهم لا يستطيعون أن يؤدوا وظائفهم بكفاية تامة دون أن يستعينوا بخطط تنظيمية سليمة مدروسة ترسم فيها السياسة بعيدة المدى على أن تكون هذه السياسة من المرونة بحيث تسمح باجراء التغييرات اللازمة كلما تطلبت الظروف ذلك ، فان وجود مثل هذه الخطط يحول دون الارتجال فى اتخاذ قرارات قد تحقق للجمعية فائدة عاجلة فى أمد قريب ، ولكنها لا تتفق مع الأهداف البعيدة المدى ، وهذا ما يجعل من الخطأ تنفيذها . ثم ان غياب مثل هذه الظروف يندر أن تتحقق التحسينات الأساسية .

ومن الوسائل التى يجب أن تلجأ اليها الجمعيات فى التنظيم الاستعانة بخرائط التنظيم الادارى للجمعية كلها ، وما يلحق بها من خرائط فرعية للأقسام والفروع اذا كان للجمعية أقسام وفروع ، وذلك لأن مثل هذه الخرائط تعتبر الخطوة الأولى لتفهم سياسة التنظيم . كما أنها تدل على سلامة ادارة المنشأة ، لأنه اذا لم توجد مثل هذه الخرائط ساد الغموض والارتباك علاقات أعضاء مجلس الادارة بعضهم ببعض ، وعلاقاتهم بمدير الجمعية ورؤساء الأقسام والفروع .

ويجب أن تؤيد خرائط التنظيم الادارى بمواصفات مكتوبة تحدد المطالب الرئيسية لكل مرحلة من مراحل الادارة ، وبعبارة أخرى تحدد المطالب الرئيسية للأقسام واللجان ، ولكل وظيفة رئيسية ، فاذا فهم كل فرد فى الجمعية دوره فى ادارتها فهما تاما ، أمكنه أن يكرس جهوده لوظيفته وتجنب العمل المزدوج ، أو العمل فى أغراض متضاربة كما هو الشأن الغالب فى كل

---

(١) The Principles and Practice of Managemenet. by : E. F. L. Brech and Others. 1953. Longmans' Green and Co., P. 25.

عمل لا يحكمه توضيح التنظيم ثم ان هذه المواصفات المكتوبة يجب أن تحتوى على وصف دقيق لجميع الوظائف والقوانين والمسئوليات والعلاقات بين من يتحملونها ، وحدود سلطة كل منهم ووسائل قياس كفاية أداء كل منهم لوظائفهم ٠

وفى ذلك يقول Brech [1] انهقد يوجد من يرى أنه ليس هناك داع لوجود هيكل تنظيمى Organiaztion Structure ما دام القائمون على ادارة المنشأة يعرفون الدور الذى يقوم به كل منهم فى ادارتها ، ويتعاونون جميعا فى سبيل ذلك ، ثم يستطرد فيذكر أن التجربة أثبتت خطأ هذا الرأى الشائع حتى فى حالة الوحدات الصغيرة Small-Unites ثم يعود فيقول اننا نكرر ونكرر أن مصاعب المتاجر والادارة ترجع الى ضعف التنظيم الى الأخطاء التى تحدث عند تحديد الاختصاصات والمسئوليات والعلاقات بين من يتولونها واما لغياب مثل هذه الخطة التى يسترشد بها المسئولون كما هو الكثير الغالب ، ولا شك أنه فى مثل هذه الحالات ، يتراكم العمل ، ويحدث الازدواج فى الجهود ، وتركب الأخطاء نتيجة لعدم الفهم هذا فضلا عن أن كثيرا من الأشياء المهمة لا تجد من يقوم بها نظرا لعدم وجود شخص مسئول عنها ٠

كل ذلك يرجع الى عدم تقدير أهمية التنظيم واعتباره الاطار الذى توضع داخله الادارة فانه بدون هذا الاطار لا يمكن أن تكون الادارة سليمة وفعالة ٠

والتنظيم وثيق الصلة بالسياسة التى تسير عليها الجمعية ، فلا

---

(1) The Principes and Pracites of Management Longman's Green and Company, London, 1953, P. 34.

يمكن تحديد المسئوليات الا اذا عرفت السياسة ، ذلك لأن السياسة تبين ما يجب عمله ، والتنظيم يضع الخطط العريضة للعمليات الضرورية التى يقوم عليها تنفيذ هذه السياسة فيوضح أهداف الجمعية وأغراضها وكيفية تحقيقها ، والوسائل التى يمكن قياس النتائج بواسطتها وتوزيع المسئوليات يفيد فى وضع الخطط التفصيلية للعمل ووسائل تنفيذ هذه الخطط .

كما يفيد فى تحقيق التناسق لأن كل فرد اذا عرف الوظيفة التى يؤديها والعلاقات بينه وبين المسئوليات المختلفة ، كان لذلك أثره فى تحقيق التناسق بين من يتحملون هذه المسئوليات ، وفى رفع الروح المعنوية بين مختلف الأفراد وتحقيق التعاون بينهم واثارة الرغبة عندهم فى بذل جهود أكثر .

وقد يقال ان التنظيم وحده لا يحقق كل هذه المزايا ، ولكنه دون شك الأساس فى تحقيقها .

وضع ذوى الكفايات فى المناصب الرئيسية

ومما يقع على عاتق مجلس الادارة العمل على شغل الأماكن الرئيسية فى الجمعية بذوى الكفايات من المتخصصين القادرين ، فان هؤلاء سيقع على كواهلهم عبء المشاركة فى تنفيذ الخطط التى رسمتها الجمعية لتحقق أهدافها القريبة والبعيدة . ولهذا يجب وضع نظام للاختيار والتعيين ، ونظام للاجور والمرتبات يراعى فيه ما تدفعه المنشآت الأخرى المماثلة .

وكذلك يجب وضع برنامج شامل لتدريب العمال والموظفين للارتفاع بمستوى كفايتهم ، واستكمال أوجه النقص فى معلوماتهم

وبذلك يسير العمـــل طبقا لسياسة ثابتة موحـــدة دون الفوضى وبعثرة الجهود ، وتقضى على عوامل المحسوبية والوساطات ، فان هذه العوامل كثيرا ما تـــكون سببا فى تعيين من لا يحسنون القيام بأعباء وظائفهم ، ثم ينعكس أثر ذلك على الجمعية فيهبط مستوى كفاية نشاطها وخدماتها مما يكون سببا فى انفضاض كثير من الأعضاء عنها .

وسائل فعالة للرقابة

ويجب على أعضاء مجلس الادارة أن يعملوا على وضـــع وسائل فعالة للرقابة تشمل كل أوجـــه نشاط الجمعية ، وتضمن تحقيق نتائج يمكن الاطمئنان اليها والرضا عنها ، والأساس السليم للرقابة هو جمع الحقائق وتقدير قيمتها داخل نطاق الجمعية وخارجها .

وعنـــدى أن عنصرى التخطيط والرقابة متداخلان وان كان كل منهما يتطلب فنا فى العمل فانهما ركنان يتكون منهما الأساس الذى يقوم عليه الاشراف العام ، ثم انهما يعتبران الوسيلتين اللتين تمارس الادارةعملها عن طريقهما ويتوقف نجاحهما على استعداد المديرين لتحمل المســئوليات الملقاة على عاتقهم ، فالتخطيــط يقوم على أساس وضع البرامج التى تتبع ، وتحديد المسئوليات وطبيعتها ودرجتها ، ثم كيفية الاستعانة بالسلطة فى التنفيذ ، والرقابة تقوم على ملاحظة تحقيق البرامج والمســئوليات وبيان الأسباب التى أدت الى عدم تحقيقها ولهـــذا يجب أن تكون خطـــة الرقابة مرسومة بدقة بحيث تشمل كل أوجه النشاطالمختلفة فى الجمعية ، وتخول الادارة العليا سلطات تتناسب مع المسئوليات الملقاة على عاتقها وتحررها من التفاصيل غير الضرورة ، وتنتهج من الوســـائل ما يضمن لهـــا الوصول الى النتائج التى ترضى عنها .

والخطة السليمة للرقابة يجب أن تتضمن العناصر الآتية :

١ ــ الهدف الذى تسعى الى تحقيقه الجمعية .

٢ ــ الطرق والوسائل التى تمكن الجمعية من تحقيق هذا الهدف.

٣ ــ المقاييس أو المعايير التى تقدر بها كيفية أداء العمل على خير الوجوه الممكنة .

٤ ــ التقديرات التى توضــع لأداء الأعمال لمعرفة مدى الكفاية عند التطبيق .

ويجب الاستعانة عند وضع مثل هذه الخطة بذوى الكفايات من الموظفين وغيرهم ، ويحسن أن تشترك مع هؤلاء لجان فنية من الأجهزة التعاونية المتخصصة ، كالاتحاد التعاونى أو جمعية الجملة . ويجب عند وضع هذه الخطة للرقابة أن تكون مفهومه ، وأن تغطى أوجــه النشاط المختلفة حتى تحقق الأهداف المرجوة منها .

وأرى أنه لضمان تحقيق الرقابة ، يجب أن توضــح سياســات الجمعية كتابة وبدقة ثم توزيع على المختصين ، ثم تراجع من وقت لآخر لادخال ما يعن تعديل حتى تتمشى مع التطورات المستمرة ، ويمكن أن نصل الى ذلك عن طريق كتيب يشرح سياسة الجمعية شرحا تاما تضعــه هيئــة من المختصين فى الجمعية ، وتستعين فى وضعــه بالأجهزة الفنية المختصة فى الاتحادات التعاونية ، وكما ذكرنا يجب أن تكون هذه الخطة من المرونة بحيث تتطور مع تقدم الجمعية واتساعها ، ثم توضع الوسائل الفعالة للرقابة على المنظمــة بأكملها ، وعلى الأشخاص المسئولين بحيث تتأكد الجمعية من أنها وضعت ذوى الكفايات فى المراكز التى يستحقونها وينهضون بتعباتها وأعبائها .

وهكذا يتبين أن وضع السياسات للجمعية يتطلبدراسة وافية من أشخاص يجدون من سعة الوقت ما يمكنهم من معرفة الوظائف التى تتطلبها هذه السياسات ، وهذا يتطلب من لجنة المؤسسين بادىء ذى بدء أن تستعين بمن تشاء من الأجهزة الفنية المتخصصة فى المنظمات التعاونية العليا ، وأن تكون لجانا فرعية لدراسة مختلف الوظائف واقتراح السياسات التنظيمية على أن يكون على لجنة المؤسسين بعد ذلك أن تنسق المقترحات المختلفة وتضعها فى خطة واحدة .

وفيما يلى بعض اللجان الفرعية التى يمكن أن تشترك فى دراسة هذه السياسات[1] :

١ ـ لجنة فرعية لدراسة السياسة البيعية

وعند وضع هذه السياسة يجب أن توضح اللجنة ما يأتى :

(أ) السياسة العامة للبيع :

ـ البضائع التى ستقوم الجمعية بالتعامل فيها .

ـ الخدمات المجانية التى تستطيع الجمعية أن تقدمها .

ـ أى نوع من هذه الخدمات يمكن أن تتقاضى الجمعية عليه أجرا .

ـ هل توجه الجمعية خدماتها الى طبقات ذات دخل معين أو تتسع هذه الخدمات لتشمل مختلف أنواع الطبقات .

---

(١) يرجع فى ذلك الى كتاب Consumer Cooperative Leadership. المرجع السابق ص ٧٢ وما بعدها .

ـ هل تقتصر الجمعية على بيع خير أنواع المنتجات المعروفة في السوق أو تبيع أنواعا أخرى من نفس المنتجات لتلبى طلبات جميع العملاء ٠

ـ بأى سعر تبيع الجمعية هذه المنتجات ؟ هل تتبع سياسة السعر العالى أو سياسة السعر الجارى فى السوق أو السعر المنخفض ؟

ـ السياسة بالنسبة للسلع الأخرى التى تقرر الجمعية اضافتها الى قائمة السلع التى تتعامل فيها ٠ وما السياسة بالنسبة لتلك السلع التى قد ترى الجمعية وقف التعامل فيها ٠

ـ السياسة بالنسبة لمبيعات الفرصة (الأوكازيونات) ٠

ـ السياسة بالنسبة للبضائع البطيئة ٠

ـ السياسة بالنسبة للبضائع الموسمية ٠ والى أى مدى يمكن توفيرها بحيث يجد العملاء حاجتهم فى الوقت المناسب ٠

ـ السياسة بالنسبة للبيانات والمعلومات التى يجب أن يزود بها العميل وتتعلق بالسلعة المشتراة ٠

ـ السياسة فيما يتعلق بالبضائع المردودة ٠

ـ السياسة بالنسبة للسلع التى تباع بالأجل ٠

ـ السياسة بالنسبة لأخطاء التسلم المحتلة ٠

ـ هل يمكن أن تقدم الجمعية خدمات خاصة لأعضائها كاستعدادها لأن تشترى لهم البضائع التى لا تتعامل فيها ؛ أو أن توصى لهم بالجهات التى يستطيعون الشراء منها ؟

- السياسة بالنسبة لشكاوى الأعضاء ومقترحاتهم .
- السياسة بالنسبة لنظافة المحل ونظافة العمال .
- السياسة بالنسبة لقبول الشيكات فى الدفع .

(ب) لجنة فرعية لدراسة سياسة الشراء :

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتى :

- المبادىء الأساسية للشراء فى الجمعية .
- المسئول عن الشراء
- العلاقة بين الشراء والبيع .
- مصادر المعلومات التى يمكن الاستعانة بها لتحديد الشراء .
- وظيفة لجنة المشتريات بالنسبة للشراء .
- السياسة التى تتبع عند تقديم سلفة جديدة .
- السياسة التى تتبع عند اختيار مصادر الشراء
- الحالات التى تقصر الجمعية فيها مشترياتها على جمعية الجملة .
- السياسة بالنسبة للهدايا التى تقدمها مصادر الشراء .
- السياسة بالنسبة للخصم الذى قد يمنحه بعض تجار الجملة أو المصانع فيما يتعلق بالشراء النقدى .

٢ – لجنة فرعية لدراسة سياسة المستخدمين

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتى :

– المبادىء الأساسية التى تتركز عليها الجمعية فى علاقاتها مع موظفيها .

– نوع العلاقة التى يجب أن تكون بين أعضاء مجلس الادارة والمدير ، وبين أعضاء مجلس الادارة والمستخدمين ، وبين المدير والمستخدمين .

– السياسة بالنسبة لتدريب العمال والموظفين .

– السياسة بالنسبة لأجور المديرين والمستخدمين .

– السياسة بالنسبة للأجازات .

– السياسة بالنسبة للنقل من وظيفة لأخرى .

– السياسة بالنسبة للظروف المحيطة بالعمل .

– السياسة بالنسبة للأجازات المرضية ، وأيام العطلة الرسمية.

– السياسة بالنسبة لشكاوى الموظفين .

– السياسة بالنسبة للفصل .

– السياسة بالنسبة للرعاية الطبية .

– هل يؤخذ بمبدأ تمثيل الموظفين داخل الادارة ؟.

٣ – لجنة فرعية لدراسة سياسة الاعلان والعلاقات العامة

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتى :

– القواعد الأساسية بالنسبة للاعلان التعاونى .

- القواعد الرئيسية التى تنظم العلاقات بين الجمعية والمجتمع الذى تعمل فيه .
- ما الأغراض بالتفصيل للاعلان التعاونى ، وما الذى تأمل الجمعية فى تحقيقه من وراء هذا الاعلان .
- السياسة الرئيسية بالنسبة للاعلان عن السلع .
- السياسة بالنسبة للاعلان فى المناسبات الخاصة .
- السياسة بالنسبة للاعلان عن السلع البطيئة الحركة .
- السياسة بالنسبة لبعض الهدايا التى تقدم كاعلان عن الجمعية فى المناسبات المختلفة ، كالنتائج فى أول العام ، وامساكيات شهر رمضان ... ألخ .
- السياسة بالنسبة لالتزام الصدق فى الاعلان .
- السياسة بالنسبة لمراقبة نتائج الاعلان .
- السياسة بالنسبة لنوافذ العرض الخارجية ، والمعروضات داخل المحل .
- السياسة بالنسبة للتبرعات التى تحققها الجمعية للهيئات التى لا تهدف الى الكسب وتوجد بمنطقة عمل الجمعية .
- ما الذى ينبغى أن تكون عليه العلاقة بين مصاريف الاعلان وحجم المبيعات .
- ما الذى ينبغى أن تكون عليه العلاقة بين الجمعية والنوادى والطوائف الأخرى التى توجد فى منطقة عمل الجمعية .

٤ – لجنة فرعية للدراسة تضم المحاسبة والمراقبة

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتى :

– المستوى الذى تريد الجمعية تحقيقه من قيامها بعمليات المتاجرة ٠

– نسبة الربح الاجمالى ، ونسبة المصاريف ، وبالتالى الربح الصافى الذى تريد الجمعية تحقيقه ٠

– سياسة الجمعية فى مراقبة البيع النقدى ٠ هل يعتبر المدير المسئول الوحيد عن مراقبة البيع النقدى – أو يجب أن يشترك معه أحد أعضاء مجلس الادارة)٠

– السياسة التى تتبع عند تخفيض أسعار بعض السلع ٠

– السياسة بالنسبة لدوران البضاعة ٠

– السياسة بالنسبة لتسعير السلع ٠

– السياسة بالنسبة للقيام بعمليات الجرد ٠

– السياسة بالنسبة للتقارير والبيانات اللازمة للقيام بعمليات المتاجرة ٠

– مسئوليات المدير بالنسبة للمحاسبة وامساك الدفاتر ٠

٥ – تنسيق السياسات

بعد أن ترفع مختلف اللجان الفرعية تقاريرها لأعضاء مجلس الادارة ، تعين لجنة لتنسيق هذه السياسات ٠ ويستحسن أن تضم هذه اللجنة رؤساء اللجان الفرعية ومن يرى المجلس ضمه اليها من الفنيين ٠

والواجب الأول الذى يقع على عاتق مثل هذه اللجنة هو النظر فى كل تقرير على حدة بحيث تضع فى اعتبارها ناحيتين :

١ — هل غطت هذه التقارير الموضوع كله •

٢ — هل تحتوى هذه التقارير على تفاصيل غير ضرورية كاحتوائها على طرق واجراءات بدلا من احتوائها على سياسات • فاذا وجد أنها تحتوى على مثل هذه الطرق والاجراءات وجب استبعادها •

بعد هذه المراجعة الأولية نستعرض السياسات التى تحتوى عليها هذه التقارير بعضها تجاه البعض لمعرفة ما اذا كان هناك تعارض بينها ، أو ما اذا كانت فى حاجة الى مزيد من الدراسة حتى يمكن ادارة الجمعية بنجاح • ويستحسن دائما عند بدء حياة الجمعية أن تكون هذه السياسة عامة وأن لاتدخل الجمعية فى كثير من التفاصيل ثم تراجع هذه السياسات فيما بعد على ضوء ما تكون الجمعية قد كسبته من خبرة أثناء مزاولتها لنشاطها •

صفات لابد منها فى أعضاء مجلس الادارة

يتبين لنا من اختصاصات المجلس أنه ينبغى أن تتوافر فى أعضاء مجلس الادارة الصفات التى تمكنه من القيام بأعباء وظيفته ، ولذلك نجد القوانين التعاونية فى شتى أنحاء العالم تنص على بعض صفات يجب أن تتوافر فى أعضاء مجلس الادارة ، لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون أمناء على الجمعية وأموالها وممتلكاتها ، ومن ثم كان لابد أن تتوافر فيهم من هذه الصفات ما يحول بينهم وبين التطلع الى أرباح غير مشروعة أو الحصول على أية مزايا أخرى خلاف المكافآت التى يسمح لهم بها نظام الجمعية أو قرارات الجمعية العمومية • ونحن من جانبنا نميل الى أن يؤخذ فى

الاعتبار عند اختيار مجلس الادارة صفات أخرى علاوة على الصفات التى تنص عليها القوانين التعاونية والنظامية ، وللتمييز بين هذين النوعين، سنطلق على الصفات التى تنص عليها القوانين اسم « الصفات القانونية » أما الأخرى فسنطلق عليها اسم « الصفات الشخصية » •

الصفات القانونية

تختلف ـ باختلاف الدول ـ الصفات التى تنص عليها القوانين التعاونية والقوانين النظامية للجمعيات بالنسبة لمن يرغبون فى ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الادارة •

ففى مصر يشترط القانون التعاونى[1] فى عضو مجلس الادارة أن يكون مصريا متمتعا بحقوقه السياسية والدينية ، وألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جناية أو بالحبس أو احدى الجنح المخلة بالشرف أو الأمانة أو الأخلاق ما لم يكن قد رد اليه اعتباره •

ومثل هذا القيد يعتبر فى رأينا أمرا جوهريا وضروريا ، فان الأشخاص الذين حرموا حقوقهم السياسية والمدنية أو الذين سبق الحكم عليهم بعقوبة جناية أو بالحبس أو احدى الجنح المخلة بالشرف أو الأمانة أو الأخلاق يكونون من ذوى السمعة السيئة فاذا تمكنوا بحيلة أو وسيلة من الحصول على مقعد فى مجلس الادارة ، ضعفت ثقة الأعضاء بجمعيتهم ومجلس ادارة جمعيتهم ثم ان الشخص الذى عجز عن أن يدير أمور حياته بمعايير النزاهة والشرف ، هو من باب أولى أعجز عن أن يدير شئون الآخرين بهذه المعايير • ونعتقد أن القانون يقصد من وراء ذلك

---

(١) المادة ٢٧ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

توجيه نظر الأعضاء الى ضرورة العناية والاهتمام فى التحرى والاستعلام عن الصفات الخلقية التى يجب أن يتصف بها المرشحون لعضوية مجلس الادارة ، وأولها الأمانة • فان العضو الأمين لا تنفع معه الرشوة مهما كانت مغرية • وهو اذا كلف بأداء عمل قام به مع شعوره العميق بالمسئولية وراقب فى أدائه ربه وضميره • وبذل كل ما فى مقدوره لتنفيذه على خير الوجوه • ويجب ألا يغيب عن الأذهان أن هناك مغريات كثيرة أمام عضو مجلس الادارة ، فمن السهل مثلا أن يحصل على مبالغ لقاء حضور جلسات مجلس الادارة ثم لا يهتم أدنى اهتمام بهذه الجلسات• ومن السهل أن يقبل المنح والهدايا من الذين يتطلعون الى خدماته فى المستقبل ، ومن السهل أن يدرج اسمه ضمن من يسافرون الى جهات كثيرة مختلفة لأعمال تتعلق بمصالح الجمعية ثم لا يكون منه الا مجرد المتعة بالرحلات وتقاضى بدل السفر والنفقات •

اننا لا نطلب المثالية المطلقة ، ولكننا نطالب أعضاء الجمعيات التعاونية بان يبذلوا بعض الجهد فى الاستعلام والتحرى[1] عن الذين سيضعون فى أيديهم مقاليد أمور جمعيتهم ، فاذا ظهر لهم أنهم من الذين عرفوا بالأنانية وحب الذات ، كان مما لاشك فيه أن انتخابهم أعضاء فى مجلس الادارة سيمكنهم من استغلال

---

(١) فى الاتحاد السوفييتى يقع على عاتق الحزب والمسئولين فى الحكومة الموافقة على أسماء من يرشحون أنفسهم لعضوية مجلس الادارة — ويشترط فيهم أن يكونوا على جانب كبير من الايمان بعائد الحزب — فضلا عن توافر أعلى قدر من الخبرة والدراية والبصر بأمور الجمعية .

يرجع فى ذلك الى :

Cooperative behind the Iron Curtain. By Arnold P. Aizsilnieks. Translated, by : Eric V. Young-Quist Berners Bros. Press. Antigo. Wisconsin 1952, P. 28.

مراكزهم بها وقضاء منافعهم ومآربهم الشخصية على حساب المنفعة والمصلحة العامة .

وقد نص القـانون التعاونى[1] على أنه يحظر على ضوء مجلس الادارة أن يزاول لحسابه أو لحساب غيره أعمالا من نوع الأعمال التى تزاولها الجمعية وأعمالا تتعارض مع مصالحها .

ومعنى ذلك أن يمنع العضو من ترشيح نفسه اذا كان يزاول لحسابه أو لحساب غيره نشاطا من نوع النشاط الذى تقوم به الجمعية ، فاذا كان العضو يمتهن « الجزارة » من أوجه النشاط الذى تقوم به الجمعية ، منع بحكم القانون النظامى من ترشيح نفسه ولا شك ان هذه القاعدة سليمة معقولة ضرورية ، وقد واجهت الحركة التعاونية فيما مضى كثيرا من الصعاب بسبب اهمال هذا الأمر الخطير[2] فان عضو مجلس الادارة الذى يزاول نشاطا تزاوله الجمعية يعتبر منافسا لهـا ، ومن ثم لا يمكن الاطمئنان الى سلامة توجيهاته فى هذه الناحية . وقد تنشأ صعوبات أخرى سببها أن بعض أعضاء مجالس الادارة يزاولون نشـاطا معينا لا يدخل بطريق مباشر فى مجال نشاط الجمعية ، ولكنه يعد من الميادين التى يمكن أن يمتد نشاطها اليها ، ذلك أن هؤلاء الأعضاء قد يضعون العراقيل أمام الجمعية ليحولوا بينها وبين دخول هذه الميادين ، ولهـذا يستحسن كذلك أن يتسع حظر الترشيح حتى يشمل الأشخاص الذين يزاولون نشاطا تفكر الجمعية فى ارتياده .

---

(١) المادة ٢٨ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) يرجع الى :

Handbook for Members of Cooperative Committees, By : F. Hall 1931. PP. 99-100.

وتشترط بعض القوانين التعاونية كذلك لعضوية مجلس الادارة أن يكون قد مضى على العضو بالجمعية[١] سنتان على الأقل ، ويستثنى من ذلك أعضاء مجلس الادارة الأول ٠

وهذا الشرط كذلك يعتبر فى رأينا معقولا لسببين :

أولهما — أن العضو الذى يرغب فى ترشيح نفسه لعضوية مجلس الادارة يجب أن يكون عنده المام كاف ومعرفة تامة بالجمعية التى سيتولى توجيهها والاشراف عليها ٠ ولا يتسنى له ذلك الا بعد الانتظام فى سلك عضويتها مدة تمكنه من معرفتها والبصر بشئونها ٠

ثانيهما — قطع الطريق على الذين ينضمون الى الجمعية فى أوقات تقرب من مواعيد انعقاد الجمعيات العمومية لانتخاب أعضاء مجلس ادارتها بقصد ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الادارة ٠

ومع هذا لا ارى ما يمنع من ان ينص فى القوانين النظامية على بعض استثناءات منهذه القواعد فى بعض الحالات كحالات تنقلات بعض الأعضاء من جمعية لأخرى بسبب تغير المسكن أو مغادرة المدينة اذا ثبت ولاء هؤلاء الأعضاء للجمعيات التى كانوا ينتمون اليها٠

وفى انجلترا تنص بعض القوانين النظامية[٢] على أنه يجب أن تتوافر فى عضو مجلس الادارة الصفات التالية :

---

(١) الفقرة ب من البند سادسا من المادة ٩ من القرار الوزارى رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٧ فى شأن تنفيذ بعض أحكام قانون الجمعيات التعاونية .
(٢) يرجع الى ف. س. آلن — المرجع السابق ص ٤٣ .

(أ) أن يكون حائزا لعدد معين من الأسهم ، والغرض من ذلك أن يكون للعضو مصلحة جدية فى رعاية أموال الجمعية فيبذل قصارى جهده فى سبيل نجاحها وازدهارها ولكن هذا الشرط — فى رأينا — قد يحول دون الانتفاع بخدمات بعض ذوى الكفايات ممن لا تتوافر لديهم القدرة على امتلاك مثل هذا النصاب ، ومع هذا نحبذ الأخذ بهذا المبدأ لأنه حسن فى ذاته ، ولكننا نرى عدم المغالاة فى تقدير النصاب .

(ب) أن يكون العضو قد اشترى بضائع من الجمعية تبلغ قيمتها حدا معينا أثناء السنة وهذا يعنى فى نظرهم معرفة مدى ولاء العضو لجمعيته ، وما اذا كان يخصها بمشترياته أو لا ، ونحن لانعتبر المشتريات مقياسا دقيقا لتقدير ولاء العضو لأن العائلات تختلف فى عدد أفرادها ، كما تتفاوت فى مقادير دخولها ، فقد تكون هناك أسرة كبيرة يشتغل معظم أفرادها ، وتأتى اليها مشترياتها باسم رب الأسرة فتبلغ النصاب المحدد بسهولة بل تتعدى هذا النصاب دون أن تكون قد حصلت على نصف أو ربع احتياجاتها ، بينما يكون هناك انسان يعيش وحده ، ثم تضطره ظروف معاشه الى تناول كثير من وجباته خارج المنزل مثلا ، وهو فى نفس الوقت يخص الجمعية بجميع مشترياته ثم لا يصل مع ذلك الى هذا النصاب . فاذا كان لابد من أن تأخذ الجمعية بهذا المبدأ وتنص عليه فى قوانينها النظامية ، فيجب أن يكون قياس الولاء على أساس تناسب هذا النصاب مع أجر العضو أو مستوى الأجور السائدة فى المنطقة .

وتمنع بعض الجمعيات أقارب موظفيها من ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الادارة ، والغرض من ذلك منع المحاباة وقطع الطريق على المحسوبية ، وقد احتدم الجدل والنقاش حول هذا الموضوع ومدى

أهميته بالنســبة للحركة التعــاونية ، فرأى « ف. س. آلن »[١] أن المحسوبية أمر غير مقبول فى الحركة التعاونية ، لأن من الصــعب على الجمهور بصفة عامة وعلى أعضاء الحركة التعاونية بصــفة خاصة ، أن يفهموا لماذا يكون أقارب أعضــاء مجلس الادارة والمديرين هم الأكثر كفاية من غيرهم فى شغل الوظائف التى تخــلو فى الجمعية ، فيختارون دون سواهم . يكون من جراء ذلك انتشار الاشاعات بأن الجمعية تدار لصالح الشئون العائلية الخاصة بأعضاء مجلس الادارة ، ولاتهتم بمصالح عامة الأعضاء .

ان هذا الاتهام سواء كان على حق أو على باطل ، يؤثر تأثيرا كبيرا فى ثقة الأعضــاء بمجلس الادارة ، ويجب أن يكون مفهوما أن الحركة التعاونية تقوم أول ما تقوم على الثقة ، وأن أى سياسة تقلل من قيمة هذه الثقة تحمل الجمعية تكاليف باهظة . ثم يستطرد فيذكر أن هناك شواهد كثيرة تثبت أن أقارب أعضاء مجلس الادارة يرفضــون تنفيذ تعليمات المدير ، وهذا مما يضعه فى موقف شديد الحرج ، ويجلب المتاعب للجمعية .

ويرى « ف. هل »[٢] خــلاف ذلك فيقرر أن هذه القــاعدة فى مجموعها خطأ وأن مساوئها تفوق مزاياها ، ثم يعلل ذلك بأن التعاونيين المخلصين قد تدفعهم الرغبة فى خدمة جمعيتهم عن طريق عضوية مجلس الادارة ، ثم يغمرهم الحماس والاخلاص لها فيرغبون فى أن يشاركهم أبناؤهم أيضا فى خدمة الحركة التعاونية ، فاذا وقفت هذه القاعدة دون تحقيق رغباتهم ، فان عليهم حينئذ أن يختاروا أحــد أمرين ، واما أن

---

(١) نفس المرجع السابق ص ٤٣ .
(٢) مرجعه السابق ص ١٠٠ .

يرفقوا نشاطهم الخاص فى جمعياتهم ليفسحوا المجال أمام أبنائهم للعمل فيها ، واما أن يرسلوا بأبنائهم الى المنشآت المنافسة ، وهذا ما لا يرضون عنه ، ولا يرغبون فيه ، ثم يستطرد فيقول انه اذا كانت هذه القاعدة موضوعة لمحاربة المحسوبية فانها مع ذلك لا تحقق هذا الغرض ، فبينما تمنع الشخص من ترشيح نفسه للعضوية اذا كان ابن عمه أو خاله موظفا بالجمعية ، وقد لا تكون بينهما أكثر من صلة القرابة ويندر أن يتزاوروا أو يتصل بعضهم ببعض ، نراها لا تمنع هذا الشخص من ترشيح نفسه للعضوية اذا كان أقرب أصدقائه اليه موظفا بالجمعية •

ونحن لا نرى ضرورة تفرض على الجمعيات التعاونية أن تنص فى قوانينها النظامية على منع ترشيح الأقارب لعضوية مجلس الادارة ، لأن هذا النص قد يحرم الجمعية من خدمات بعض الممتازين لا لشىء الا أنهم أقارب بعض الموظفين فيها ، ونعتقد أن العبء الأكبر يقع على عاتق الجمعية العمومية وتدقيقها فى اختيار خير العناصر لعضوية مجلس الادارة ، وعلى أعضاء مجلس الادارة تعتمد الجمعية فى اختيار موظفيها فاذا كان اختيارهم للموظفين مشوبا بعيوب أو أغراض ، فيجب على الجمعية العمومية أن تستخدم سلطانها فى منع انتخابهم مرة ثانية •

ولكن مع هذا أميل الى ادخال مادة فى القوانين التعاونية تقضى بمنع ترشيح أى عضو فى الجمعية لعضوية مجلس الادارة اذا كان موظفا فى الجهات الادارية التى تخضع جمعيته لرقابتها ، الا بعد أن يستقيل من هذه الجهات بثلاث سنوات على الأقل وذلك لأن هذه الجهات الادارية تملك سلطة منح الاعانات للجمعيات ، كما تملك وقف تنفيذ أى قرار تصدره الهيئات القائمة بادارة الجمعية اذا كان مخالفا لأحكام القانون أو لنظام الجمعية أو لمبادىء التعاون ، ولهذا يجب منع شبهة استغلال

النفوذ التى قد يتهم بها موظفو هذه الجهات الادارية عندما يصيرون أعضاء فى مجالس ادارة الجمعيات ، ولا مانع من أن يستشير أعضاء مجالس الادارة هؤلاء الموظفين فى المشكلات التى تعرض لهم اذا كانت طبيعة هذه المشكلات من النوع الذى يستطيع هؤلاء الموظفون أن يدلوا برأى سليم فيه •

وفى انجلترا تنص المادة ٨٩ من القانون النظامى النموذجى للجمعيات التعاونية على منع ترشيح أى عضو بمجلس الادارة اذا قبل أى منصب بأجر فى الجمعية[١] •

الصفات الشخصية

(أ) الفهم الكامل لمبادىء التعاون والالمام بوسائل تطبيقها والخبرة فى ذلك من الناحية العملية :

فان من الواضح أن مبادىء التعاون هى التى تحكم الادارة فى الجمعيات التعاونية فمن الواجب على من يضطلع بمسئولية التوجيه والاشراف على هذه الجمعيات أن يفهم هذه المبادىء فهما كاملا عميقا حتى يحسن القيام بواجبه فى نطاق عمله • أما اذا انتخب بعض من لا يفهمون هذه المبادىء ، فقد يكون سببا فى ضياع بعض وقت المجلس، اذ تقتضى الظروف أن يقوم أحد أعضائه ممن يفهمون هذه المبادىء بتوضيحها لزميله العضو اذا كان لا يفهمها أثناء اجتماعات المجلس حتى تتخذ القرارات فى حدود تلك المبادىء • ولهذا يستحسن أن لا يرشح لعضوية المجلس الا هؤلاء الذين أظهروا نشاطا وكفاية فى اللجان المختلفة

---

(١) "A person is often disqualified by the rules of his society as a member of committee if he accepts an office of profit in the society".

التى كونتها الجمعية من قبل ، لأن المشاركة فى نشاط هذه اللجان فوق أنها دليل على رغبة العضو فى القيام ببعض الجهود لتنشيط الحركة ، تعطيه كذلك خبرة واسعة ودراية وقدرة على تحمل مسئوليات أكبر وتلجأ بعض القوانين التعاونية أو القوانين النظامية التعاونية الى النص على وجوب مضى فترة معينة على العضو فى عضويته للجمعية قبل أن يسمح له بترشيح نفسه لعضوية مجلس الادارة ، وفى الاقليم المصرى تنص القوانين النظامية لجمعيات التجزئة على أن تمضى على العضو سنتان بالجمعية[٢] قبل أن يكون له هذا الحق • ويستثنى من ذلك أعضاء مجلس الادارة الأول • ونرى أنه يستحسن علاوة على ذلك أن يدل ماضيه على أنه واظب على حضور اجتماعات الجمعية العمومية على الأقل •

(ب) توافر الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة :

ذلك أن الجمعيات التعاونية للاستهلاك تعتبر وسيلة لتوزيع السلع على الأعضاء ، ولكى تستطيع أداء ذلك بأعلى قدر من الكفاية ، يستحسن أن يكون أعضاء مجلس ادارتها على جانب كبير من الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة • ومما يساعد كثيرا على حسن الادارة المام هؤلاء الأعضاء بقواعد المحاسبة ــ وامساك الدفاتر ــ وكيفية تحليل الكشوف المالية ، حتى يكونوا قادرين على معرفة حقيقة المركز المالى للجمعية ، ومعرفة بعض النسب التى تستخرجها المحاسبة لخدمة الادارة من حين لآخر لمراقبة أوجه نشاط الجمعية المختلفة ، ومتابعة تطور مركزها المالى بانتظام ، كذلك النسب التى تستخرج شهريا من الكشوف الشهرية

---

(١) الفقرة هـ من المادة رقم ٢٨ من القانون النظامى لجمعيات التجزئة .

لمعرفة أى تغييرات تطــرأ على رأس مال الجمعية العــامل ، والأصول والمطلوبات المتداولة وأرقام المبيعات والمصروفات المختلفة •

(ج) تقدير وقت الجمعية :

من المهــام التى تقع على عاتق مجلس الادارة ، وضــع تصميم للسياسات التى تسير عليها الجمعية وبيان أمثل الطرق التى تتبع لتنفيذ هذه السياسات ، ومراقبة التنفيذ للتأكد من حسن أدائه وهذه الأمور تتطلب كثيرا من الوقت والجهد من أعضاء المجلس ، وكلما اشترك أكبر عدد ممكن من أعضاء المجلس فى رسم هــذه السياسات كان ذلك خيرا وأفضل ، اذ أن جميع أعضــاء مجلس الادارة مسئولون عن النشــاط الدى تزاوله الجمعية ، وعلى هذا الأساس يعتبر من المعيب فى نظرنا تغيب أعضاء مجلس الادارة عن حضور الجلسات •

ولقد حاول المشرع التعاونى فى مصر أن يعالج هذا الاهمال فنص على أن عضوية مجلس الادارة تسقط عن العضو الذى ينقطع عن حضور ثلاث جلسات متتالية دون عذر مقبول[1] • ونحن نعتقد أن الجمعيــة عندما نحدد فى قوانينها النظامية عدد أعضاء مجلس الادارة تكون بالفعل فى حاجة الى هذا العدد وعندما تدعو الى عقد جلسة ترمى الى الانتفاع بجميع أفكار الأعضاء لا مجرد توافر العدد القانونى لاصدار القرارات ومن حيث أن هؤلاء الأعضاء قبلوا ترشيح أنفســهم فيجب عليهم أن يشاركوا مشاركة فعلية فى تحمل المسئوليات ، ولا يتسنى لأحــد منهم ذلك دون أن يكون لديه الوقت الكافى لأداء واجبه على خير وجه •

---

(١) الفقرة ٣ من البند سادسا من القرار الوزارى رقم ٩٧ لســنة ١٩٥٧ فى شأن تنفيذ بعض أحكام قانون الجمعيات التعاونية .

ومن ثم يجب على أعضاء الجمعيات أن يحرروا مجالس الادارة من أولئك الذين يعتمدون على مجرد شهرة أسمائهم ثم لا يفعلون شيئا لمصلحة الجمعية ، ولا يمنحونها جزءا من وقتهم للمشاركة فى البحث والنظر وتحمل مسئوليات فعلية داخل المجلس ، وانما ينفقون كل وقتهم فى مشاغلهم وأعباء وظائفهم ولا يجدون معها متسعا للمشاركة الفعلية فى ادارة الجمعية ، ومع ذلك ليس ما يمنع أعضاء مجلس الادارة من أن يسترشدوا بآراء هؤلاء بوصفهم أعضاء فى الجمعية لا أعضاء فى مجلس ادارتها ، فهذا أفضل فى رأينا من أن تكون لهم مقاعد شاغرة لا يملئونها ، ثم ان الوقت الذى يطلب من الأعضاء أن يكرسوه لخدمة الجمعية ليس قاصرا على حضور اجتماعات المجلس ، بل انه لكى تكون هذه الاجتماعات مثمرة ، يجب أن يقضى الأعضاء جانبا آخر من وقتهم فى البحث ودراسة جداول أعمال هذه الجلسات .

لذلك يجب أن يأخذ أعضاء الجمعيات فى اعتبارهم عند اختيار أعضاء المجلس أن تكون لدى هؤلاء الأعضاء الرغبة التامة فى منح الجمعية الوقت الكافى ، والسعة فى الزمن التى يحققون بها هذه الرغبة .

وسائل انتخاب الأصلح

لجأت الحركة التعاونية فى بريطانيا ، بعد نيف ومائة عام من الخبرات والتجارب الى عدة طرق تتبع لضمان انتخاب أصلح الأشخاص لعضوية مجلس الادارة .

فبعض الجمعيات كانت تطلب من كل مرشح أن يوافيها ببيان عن أهدافه ومؤهلاته ، ثم تقوم بطبع هذا البيان على نفقتها الخاصة ، وتوزعه على الأعضاء ، وبعضها كان ينظم عقد اجتماعات خاصة قبل اجتماع

الجمعية العمومية التى ستقوم بانتخاب مجلس الادارة ، فيدعو الأعضاء لحضور هذه الاجتماعات ، ثم يقوم المرشحون بالقاء كلماتهم ، ثم تعطى لأعضاء الجمعية فرصة سؤالهم ، ثم يعطون أصواتهم لمن يعتقدون أنه أصلح للقيام بأعباء المنصب •

وقد نبذت غالبية الجمعيات التعاونية البريطانية عادة ترشيح أسماء الأعضاء لعضوية مجلس الادارة وانتخابهم فى نفس الجلسة ، وصارت تطلب ممن يرغبون فى ترشيح أنفسهم للعضوية أن يقيدوا أسماءهم قبل حوالى شهر من تاريخ اجتماع الجمعية ، بل أكثر من هذا عمدت الى أن تذكر أسماء المرشحين ومن يزكرون ترشيحهم مع بطاقة توجيه الدعوة الى الاجتماع الذى سيجرى فيه الانتخاب ثم يقوم سكرتير الجمعية بفحص الترشيحات والتأكد من أنها سليمة وأنها تمت طبقا للقوانين التعاونية والنظم الداخلية للجمعيات ، وعندما تعقد اجتماعات الجمعيات العمومية تؤخذ الأصوات بطريقة الاقتراع السرى •

وتلجأ بعض الجمعيات التعاونية الانجليزية الى وضع صناديق الانتخاب فى الجمعيات قبل موعد عقد جلسة الجمعية العمومية بيوم أو يومين حتى يتسنى للأعضاء أن يدلوا بأصواتهم عند ترددهم على الجمعية ، أو عندما تسنح لهم الفرصة ، ولزيادة ثقة الأعضاء بعدالة الانتخابات رأت أن يكون لديها مراقبون للصناديق لمراقبة الأعضاء وهم يدلون بأصواتهم ، وأطلقت عليهم اسم "Scrutineers" ووكلت اليهم القيام بعد الأصوات فى الجمعية العمومية تحت اشراف رئيس الجلسة •

امتحان المرشحين لأعضاء مجالس الادارة

يقول « بروفسور هل » ان طلب امتحان المرشحين لعضوية مجالس الادارة فى الجمعيات التعاونية فى انجلترا قد ازداد بالحاح خلال السنوات

الأخيرة ، لذلك يقوم الاتحاد التعاونى البريطانى باعطاء دراسات تؤهل العضو لأن يكون أكثر فهما للواجبات الملقاة على عضو مجلس الادارة ، وتقام هذه الدروس بمدارس فى نهاية الأسبوع Week end Schools أو عن طريق تنظيم فصول خاصة لأعضاء مجالس الادارة المرتقبين ، ثم يعقد بعد ذلك امتحان للأعضاء لمعرفة مدى ما استفادوه من هذه الدراسات ، فاذا اجتاز المرشح الامتحان بنجاح كان ذلك دليلا على أنه أكثر نفعا للجمعية من غيره •

وأعتقد أن نجاح العضو فى مجلس الادارة يعتمد على صفات كثيرة لا يمكن معرفتها عن طريق الامتحانات ، فهى مثلا لا تختبر درجة ولاء الشخص ، وانما تعرف درجة هذا الولاء بالنظر الى مشترياته وأفعاله ، كذلك لا توضح لنا هذه الاختبارات شيئا عن أمانته ، أو عن قوة روحه التعاونية ، فهو قد ينجح فى الامتحانات ومع ذلك لا يكون أمينا ، أو متحليا بروح تعاونى حق •

لذلك يمكن أن يبذل الأعضاء بعض الجهد فى الاستعلام والتحرى عن الذين ستضعون فى أيديهم أمور جمعيتهم ، وعلى ضوء ما تسفر عنه تحرياتهم واستفساراتهم ، يستطيعون انتخاب الأصلح من بين الذين اجتازوا امتحانات الدراسات المنظمة •

مركز المرأة

دل كثير من المواقف فى الدول العربية ، على الرغبة الصادقة من جانب المرأة العربية فى المشاركة بنصيب فعال فى بناء مجتمعنا الحديث ، فقد خاضت بعض السيدات المعارك الانتخابية وصمدت لما قابلها من صعاب ، واستطاعت اقناع الناخبين بكفايتها وقدرتها على العمل جنبا الى جنب مع الرجل فى مختلف الميادين • ولا شك أن نشاط المرأة قد

اتسع نطاقه حتى شمل مختلف الميادين الاجتماعية والثقافية والرياضية والفنية والأدبية ــ كما وأنها تقوم بنشاط ظاهر فى ميدان النشاط الاقتصادى • ويعتمد عليها كثير من محال الأقسام وغيرها فى القيام بمهمة البيع فيها بل ان المرأة استطاعت أن تضارع زميلها الرجل فى الثقافة فحصلت على شتى أنواع الشهادات وتخرجت فى مختلف المعاهد والكليات ، وكافحت من أجل العلم فى الداخل والخارج ، وشهد كثيرون بنجاحها فى مختلف هذه الميادين ولذلك أرى أن يفسح لها المجال فى مجالس ادارة الجمعيات التعاونية خاصة الاستهلاكية لتدخل عضوا فيها ، فان أهداف المرأة تتلاقى مع أهداف الحركة التعاونية الاستهلاكية فى كثير من النواحى • ذلك لأن الحركة التعاونية الاستهلاكية تهدف فى جملتها الى توفير احتياجات الأعضاء من مأكل وملبس وأدوات منزلية ومسكن وما الى ذلك من أنواع السلع والخدمات الاستهلاكية بأسعار فى متناول مقدرة الأعضاء المالية • وهذه السلع والخدمات تتصل بمهام ربة البيت من حيث يقع على عاتقها العمل على توفير أعلى قدر من الرفاهية لأعضاء الأسرة فى حدود دخلها • ومن ثم أرى أنه يجب أن يمتد نشاط المرأة حتى تشارك مشاركة فعالة فى الحركة التعاونية الاستهلاكية عن طريق الانضمام الى عضويتها والعمل فى اللجان المختلفة بها وترشيح نفسها لعضوية مجالس الادارة اذا توافرت لديها الكفاية والاستعداد لأداء هذا الواجب •

ولقد قامت المرأة بنصيب فعال فى الدول التى تقدمت فيها الحركة التعاونية الاستهلاكية ، ففى انجلترا وهى مهد التعاون الاستهلاكى « تعتبر المرأة عنصرا فى غاية الأهمية لتقدم الحركة التعاونية الاستهلاكية

ويطلق عليها هناك[1] « المرأة ذات السلة The Woman with the Basket. »
ويلاحظ أن الدور الذى تقوم به يتسع رويدا رويدا ، فقد دلت احصاءات الهيئة النسائية التعاونية Woman's Cooperative Guild على أن ١١٧ من أعضائها أعضاء فى مجالس ادارة الجمعيات ، ١٩٢ أعضاء فى اللجان التعليمية ، وأن لها عضوا يمثلها فى كل من الحزب التعاونى البريطانى ، والجمعية المتحدة للخبز ، والاتحاد التعاونى البريطانى ، أما شعار هذه الهيئة التعاونية النسائية التى تنادى به دائما فى حملاتها فهو « أسعار مخفضة ... وعائد أقل » .

وتقول مسز فلورنس Mrs Florence M. Cornillie نائبة جمعية لندن التعاونية[2] وهى تضم أكثر من مليون عضو : ان كثيرا من الخدمات الاجتماعية التى تعمل الآن فى خدمة الجمهور كانت بفضل جهود هذه الهيئة على مر السنين .

وقد تأسست الهيئة التعاونية النسائية عام ١٨٨٣ ، ولها فروع محلية ، وهى تهدف الى خلق رأى عام فى صالح الحركة التعاونية ، كما تعمل من أجل السلام[3] .

ويقول هل ــ ووتكنز « انه لا توجد هيئة ساعدت على نشر الحركة التعاونية فى بريطانيا مثل الهيئات النسائية » ، فقد كانت تفتح

---

(١) Cooperatives the British Achievement, by : Paul Greer, Harper and Brothers Publishers : New York 1955. PP. 89-90.

(٢) يلاحظ ان نصف عدد أعضاء مجلس الادارة فى جمعية لندن من الزوجات .

(٣) History of Cooperation, by : Emory S. Bogardus. The Cooperative League of the U. S. A. Chicago-Washington, 1955, P. 16.

أبوابها لجميع النساء من جميع الطبقات ،وأدت خدمات جليلة للطبقات العاملة من النســاء ، وهيأت لهن أن يأخــذن مكانهن اللائق بهن تحت الشمس وقد ساعدتهن الحركة التعاونية فخصصت لهن مكانا فى مجلتها أسمته (ركن المرأة) وقد ساعدت هذه الهيئة على الأخــذ بيد المرأة ، ورفع مستواها الأدبى فى جميع أطوارها ، سواء أكان فى المنزل ، أم فى الحانوت أم فى المصنــع ، أم فى الحكومة • ووجهت نظر الحكومة الى وضع القوانين لحماية المرأة ، ودعت الى عدم حرمان الأطفال من التعليم الذى يحول دونه العمــل فى المصانع ، وشاركت فى الجهود التى بذلت لاعطاء المرأة حق الانتخاب •

وفى السويد والنرويج وفنلنــدا والدانمارك وهولنــدا وبلجيكا وروسيا ••• وغــيرها من الدول التى ازدهرت فيها الحركة التعاونيــة الاستهلاكية ، نجد المرأة تلعب فيها دورا كبيرا لأنها أكثر الناس تأثرا بها•

لذلك يجب أن يمتــد نشاط المرأة فى الدول العربية حتى يشمــل الحركة التعاونية الاستهلاكية • فالمبادىء التعاونية والقوانين التعاونية عندنا لا تمنعها من أن تأخذ مكانها اللائق بها فى هذه الحركة • ولكننا نحذر من تأييد ترشيحها لمجرد العطف عليها • فقد عمدت بعض الهيئات النسائية فى الخارج الى تعضيد ترشيح سيــدات لا لشىء الا لأنهن من جنسهن وقد حدث هذا فى انجلترا[١]وحدث فى أمريكا ، وهو خليق أن يحدث عندنا أيضا • وفى هــذا يقول بروفسور هل[٢] « انه أمر سليم أن توضع المرأة على قــدم المساواة مع الرجــل فيما يتعلق بالانتخاب لعضويةم مجالس الادارة فى الجمعيات التعاونية • فالقانون يسوى بينهما

---

(١) V. S. Allanne المرجع السابق ص ٤٦ •

(٢) F. Hull نفس المرجع السابق ص ١٠٢ •

فى عضوية هذه الجمعيات • ولكن يجب عند انتخابهن لعضوية مجلس الادارة أن يكون ذلك لأنهن أصلح الأشخاص ، لا لمجرد أنهن نساء » •

مدة العضوية بالمجلس

ينص القانون التعاونى[١] فى مصر على أن يعين القانون النظامى للجمعيات التعاونية مدة العضوية فى مجلس الادارة بحيث لا تجاوز ثلاث سنوات • وينص القانون النظامى[٢] الجديد فى مصر لجمعيات التجزئة على أن مدة العضوية بالمجلس ثلاث سنوات ويتجدد من اعضائه الثلث فى كل سنة • ويستمر مجلس الادارة الأول بصفة استثنائية لمدة ثلاث سنـوات وفى نهاية هـذه المدة ينتخب مجلس ادارة جديد يقترع على اسقاط ثلث الأعضاء فى نهاية المـدة الأولى له ، وفى السنة التالية يقترع على اسقاط الثلث أيضامن بين الأعضاء الذين لم تصبهم القرعة فى المدة السابقة • ثم يتبع بعد ذلك نظام الأقدمية فى اسقاط الأعضاء سنويا •

والحكمة التى يهدف اليها المشرع التعاونى من بقاء أعضاء مجلس الادارة الأولى لمدة ثلاث سنوات هو توافر عوامل الاستقرار فى ادارة الجمعيات عند بدء حياتها • واكتساب أعضائها الخبرة اللازمة لادارتها[٣] من طول الممارسة لشئونها •

غير أن بقاء أعضاء مجلس الادارة الأول مدة ثلاث سنوات لايعتبر وحده كفيلا بتوفير عامل الاستقرار فى الجمعية ، بل لا بد مع ذلك من

---

(١) المادة ٢٦ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٩ .

(٢) المادة ٢٣ من القانون النظامى النموذجى الجديد المعدل طبقـا للقانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٩ .

(٣) ص ٢ من مجلس الادارة فى الجمعيات التعـاونية (مصلحة التعاون) وزارة الشئون ، الجمهورية العربية المتحدة .

أن تتوافر الخبرة والكفاية فى أعضاء هذه المجالس من أول الأمر ، أما اكتساب هـذه الخبرة أثناء حياة الجمعية عن طريق الممارسـة ، فذلك طريق وعر يكلف التعاونيين كثيرا ثم يكون بعد ذلك على حساب الأعضاء المساهمين ، لأنهم يثقون فى التعاون ويعتقـدون أن الحكومة تراقبه ، وتسهر عليه وترعى مصالحه ، وهم تحت تأثير الاطمئنان الى هذه الفكرة يهملون فى القيام بما تلقيه عليهم العضوية من واجبات الرقابة بحجة أن الحكومة أقدر على القيام بهذه المهمة ، ولا شك أن مرجع هذا هو نقص الوعى والثقافة التعاونية وعدم الألمام بما للعضوية فى الجمعيات التعاونية من حقوق وما عليها من واجبات ، ونعتقد أن هذا النقص فى المعرفة هو السبب فى أن كثيرا من أعضاء مجلس الادارة يظلون السنوات الطوال قابضين على أزمة وظائفهم فى المجلس لا يتغـيرون ولا يتبدلون ، ولو كانت ادارتهم للجمعية غير سليمة •

وقد حاولت بعض الجمعيات فى الخارج التغلب على صعوبة بقاء أعضاء مجلس الادارة الأول فى ادارة الجمعيات ثلاث سنوات متتاليـة دون أن يكون لأعضاء الجمعية رأى فى بقائهم فاستخدمت لذلك عـدة وسائل تنظيمية فى انتخاب أعضاء مجلس الادارة ، منها اذا كان عـدد أعضاء مجلس الادارة سبعة مثلا[1] ، نص فى القوانين النظامية ــ كما هو متبع فى بعض الجمعيات بأمريكا ــ على أن تنتخب الجمعية العمومية الأولى للمؤسسين ــ بعد النشر عن الجمعية ــ ثلاثة أعضاء من الأعضاء السبعة لمدة سنة ، وعضوين لمدة سنة ، وعضوين لمدة سنتين ، وعضوين

(١) Consumer Cooperative Leadership, Percy S. Brown, Edward A. Filene Good Will Fund, Inc. Boston 9 Mars 1945. PP. 96-97.

لمدة ثلاث سنوات ، وبعد ذلك يجدر انتخاب المقاعد التى تنتهى مدتها لمدة ثلاث سنوات .

ولتطبيق هذا النظام ينتخب سبعة أعضاء فى السنة الأولى ، وثلاثة أعضاء فى السنة الثانية ، وعضوان فى السنة الثالثة ، وعضوان فى السنة الرابعة، ثم يتولى تكرار الانتخاب بعد ذلك سنويا طبقا لهذه الأعـداد ٣ـ٢ـ٢ وهكذا دواليك ... كما هو موضح بالجدول الآتى :

كيفية انتخاب أعضاء مجلس الادارة فى جمعية
يبلغ عدد أعضاء مجلس ادارتها سبعة أعضاء

موعد انعقاد الجمعية العمومية	مقاعد مدة الانتخاب الأول لها عام واحد ثم يتجدد الانتخاب كل ثلاثة أعوام وعددها ثلاثة مقاعد	مقاعد مدة الانتخاب الأول لها عامان ثم يتجدد الانتخاب كل ثلاثة أعوام وعددها مقعدان	مقاعد مدة الانتخاب الأول لها ثلاثة أعوام ثم يتجدد الانتخاب كل ثلاثة أعوام وعددها مقعدان	عدد من يتم انتخابهم فى الجمعية العمومية
الجمعية العمومية الأولى	٣	٢	٢	٧
« « الثانية	٣			٣
« « الثالثة		٢		٢
« « الرابعة			٢	٢
« « الخامسة	٣			٣
« « السادسة		٢		٢
« « السابعة			٢	٢
« « الثامنة	٣			٣
« « التاسعة		٢		٢
« « العاشرة			٢	٢

طريقة ثانية

تنتخب الجمعية العمومية أربعة أعضاء من سبعة لمدة سنة ، والثلاثة الآخرين لمدة سنتين ، ثم يعاد انتخاب المقاعدة جميعها بعد نهاية مدتها لمدة سنتين ، أى أن القاعدة فى التجديد أن يتم دوريا كل سنتين . ومن قبيل الاستثناء يحدد نصف عدد المقاعدة تقريبا بحيث تكون مدة الانتخاب الأول لها عام واحد .

ولتطبيق هذا النظام ينتخب سبعة أعضاء فى السنة الأولى ، وأربعة فى السنة الثانية ، وثلاثة فى السنة الثالثة . ثم يتوالى الانتخاب بعد ذلك فى السنين المتعاقبة ٤ ، ٣ وهكذا دواليك ــ كما هو موضح بالجدول الآتى :

طريقة أخرى لكيفية انتخاب أعضاء مجلس الادارة فى جمعية يبلغ عدد أعضاء مجلس ادارتها سبعة أعضاء

موعد انعقاد الجمعية العمومية	مقاعد مدة الانتخاب الأول لها عام واحد ثم يتجدد الانتخاب كل عامين وعددها ربعة مقاعد	مقاعد مدة الانتخاب الأول لها عامان ثم يتجدد الانتخاب كل عامين وعددها ثلاثة مقاعد	عدد من يتم انتخابهم فى الجمعية العمومية
الجمعية العمومية الأولى	٤	٣	٧
« « الثانية	٤		٤
« « الثالثة		٣	٣
« « الرابعة	٤		٤
« « الخامسة		٣	٣
« « السادسة	٤		٤
« « السابعة		٣	٣

طريقة ثالثة

هنـــاك طريقة أخرى ينص عليها القانون النظامى للجمعية ، وهى تقسيم مقاعد أعضاء مجلس الادارة الى أنواع ، النوع الأول تكون مدة عضوية مجلس الادارة فيه عاما واحدا ، والنـــوع الثانى تكون مـــدة العضوية فيه عامين ، والنوع الثالث تكون مدة العضوية فيه ثلاثة أعوام فاذا كان عدد أعضاء مجلس الادارة فى الجمعية سبعة مثـــلا ، خصصت ثلاثة مقاعد ينتخب من يرشحون لشغلها مدة سنة ، ثم تنتهى عضويتهم فى نهاية السنة ، ويكون على الجمعية العمومية فى اجتماعها السنوى أن تعيد انتخابهم أو تستبدلهم بغـــيرهم ، ويخصص مقعـــدان ينتخب من يرشح لشغلهما لمدة سنتين ، أى أن مـــدة عضويتهما فى المجلس تستمر عامين ، وفى نهاية المدة يكون على الجمعية العمومية فى اجتماعها السنوى أن تعيـــد انتخابهما أو تستبدل غيرهما بهما . كذلك يخصص مقعـــدان ينتخب من يرشح لشغلهما مدة ثلاث سنوات أى أن مـــدة عضـــويتهما بالمجلس تستمر لمدة ثلاث سنوات ، وفى نهاية هـــذه المـــدة يكون على الجمعية العمومية فى اجتماعها السنوى أن تعيد انتخابهما أو تستبدلهما بغيرهما .

ولتطبيق هذا النظام ينتخب سبعـــة أعضاء فى السنـــة الأولى ، وينتخب ثلاثة أعضاء فى الســـنة الثانية ، وخمسة أعضـــاء فى كل من السنوات الثالثة والرابعة والخامسة ، وثلاثة فى السنة السادسة ، ثم يتوالى بعد ذلك تكرار انتخاب أعضاء مجلس الادارة فى الجمعيـــات العمومية على توالى السنين طبقا للأعداد الآتية : ٧ ـــ ٣ ـــ ٥ ـــ ٥ ـــ ٥ ـــ ٣ وهكذا دواليك ... وذلك كما هو موضح بالجدول الآتى :

طريقة ثالثة لكيفية انتخاب أعضاء مجلس الادارة فى جمعية
يبلغ عدد أعضاء مجلس ادارتها سبعة أعضاء

موعد انعقاد الجمعية العمومية	مقاعد يتجدد الانتخاب لها سنوياً وعددها (ثلاثة مقاعد)	مقاعد يتجدد الانتخاب لها كل سنتين وعددها (مقعدان)	مقاعد يتجدد الانتخاب لها كل ثلاثة أعوام وعددها (مقعدان)	عدد من يتم انتخابهم فى الجمعيـــة العمومية
الجمعية العمومية الأولى	٣	٢	٢	٧
« « الثانية	٣			٣
« « الثالثة	٣	٢		٥
« « الرابعة	٣		٢	٥
« « الخامسة	٣	٢		٥
« « السادسة	٣			٣
« « السابعة	٣	٢	٢	٧
« « الثامنة	٣			٣
« « التاسعة	٣	٢		٥
« « العاشرة	٣		٢	٥
« « الحادية عشر	٣	٢		٥
« « الثانية عشر	٣			٣

قد تكون هذه الطريقة معقدة بعض الشيء ، ولكنها أفضـــل من غيرها لما تتمتع به من ميزات كثيرة فانها تحول دون أن يتغير أعضـــاء مجلس الادارة جميعا عقب السنة الأولى ومن ثم يمكن تجنب الوقوع

فى أخطاء سبق ارتكابها ، وهى من ناحية أخرى تمنع استمرار أعضاء مجلس الادارة جميعا فى مراكزهم مدة طـويلة ، كما تسـمح فى نفس الوقت بتجربة أشخاص جدد كل سنة لمدة عام واحد ، فاذا أثبتوا جدارة فى القيام بأعباء وظائفهم استطاع أعضاء الجمعية انتخابهم بعد ذلك فى المقاعد ذات المدة الأطول .

وتنص معظم الجمعيات التعاونية للتجزئة فى بريطانيا فى قوانينها(١) النظامية على أن تكون مدة العضوية لمجلس الادارة اما سنة أو سنتين ، وهناك كثير من الجمعيات لا تسمح لعضو مجلس الادارة أن يستمر فى مقعده بالمجلس أكثر من ست سنين متتالية ، وبعـد مضى فترة معينة تتراوح بين ستة أشهر وسنة يسمح له بأن يرشح نفسه مرة ثانية .

والواقع أن التغيير الكثير فى أشخاص أعضاء مجلس الادارة مع توافر الكفايات اللازمة ، ليس فى مصلحة الجمعية ، لأنه قد يعرقل سير تقدم الجمعية فى سياستها المرسومة ، ثم ان أعضاء مجلس الادارة الذين يعملون فى فترة معينة وتتوافر فيهم الكفايات اللازمة تسود بينهم روح الفريق فى العمل كما هو المرغوب فيه والمطلوب داخل المجلس ، كما أنهم يكتسبون مزيدا من الخبرة والبصر بأمور الجمعية ومشكلاتها ، وهذا يجعلهم أقدر من غيرهم على حلها ، ولذلك يجب أن لا تلجأ الجمعية العمومية الى تغيير أعضاء مجالس ادارتها الا اذا تبين لها وجود عناصر أصلح وعلى استعداد أقوى للمساهمة فى نجاح الجمعية وتقدمها ويلاحظ كذلك أن من المحتمل وصول بعض الأشـخاص الى عضـوية مجلس

---

(١) Manual for Cooperative Directors. by : V. S. Allanne. Cooperativ ePublishing Association Superior, Wisconsin, 1949. P. 39.

الادارة ، ثم لا يكون منهم بعد ذلك نشاط فى الجمعية وهؤلاء يجب على الجمعية العمومية أن تعمل على استبدال غيرهم بهم .

أما ما يقال عن المدة القصيرة من أنها لا تساعد على رفع مستوى الكفاية فى الجمعية فهو مردود بأنه اذا أظهر أعضاء مجلس الادارة الذين يشغلون مراكزهم لفترة قصيرة كفاية فى العمل واستعدادا للمضى فيه ، فليس ما يمنع أعضاء الجمعية عند انتهاء مدتهم من اعادة انتخابهم مرة واثنتين وثلاثا ، ومن ثم أرى ألا تتضمن القوانين النظامية للجمعيات التعاونية قيودا تمنع مثل هذا التكرار ، كما ويجب أن يؤخذ فى الاعتبار أنه كلما كانت مدة العضوية فى مجلس الادارة قصيرة ، كان ذلك أقرب الى مفهوم الديمقراطية .

وهناك من يرى أنه اذا ما نصت القوانين النظامية للجمعيات على بقاء أعضاء مجلس الادارة لمدة طويلة، وكانت تصرفات المجلس لا تحوز ثقة الأعضاء ، فان فى وسعهم أن يقترحوا قرارا بلوم المجلس Vote of censure **فاذا حاز الاقتراح أغلبية الأصوات وجب على المجلس أن يستقيل[1] اذا كان يحترم نفسه .**

كما يرى أنه اذا كان هناك بعض أعضاء المجلس قد تمنعهم ظروف السن أو الصحة من القيام بواجباتهم بصورة فعالة ، فانه يمكن التغلب على ذلك عن طريق النص فى القوانين النظامية على أن الأعضاء الذين بلغوا سنا معينة يمنعون من ترشيح أنفسهم أما هؤلاء الذين يبلغون هذه السن أثناء مدة العضوية ، فتستمر عضويتهم فى المجلس حتى نهاية العام .

---

(١) V. S. Allanne المرجع السابق ص٤ .

تجديد اعضاء المجلس

كان القانون النظامى القديم[٢] للجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر ينص على أن يستمر مجلس الادارة الأول للجمعية ثلاث سنوات ، وفى نهاية هذه المدة يقترع مجلس الادارة على اسقاط ثلث الأعضاء الذين لم تصبهم القرعة فى المرة السابقة ، ثم يتبع بعد ذلك نظام الأقدمية فى اسقاط الأعضاء سنويا .

أى أنه طبقا للقانون النظامى القديم كان ثلث أعضاء المجلس الأول يظلون فى مقاعدهم خمس سنوات ، وثلث آخر أربع سنوات ، والثلث الباقى ثلاث سنوات . ويلاحظ أن الأعضاء الذين يظلون فى مقاعدهم هذه المدة الطويلة ، لا يرجع بقاؤهم فى هذه المقاعد الى ما عرف عنهم من مقدرة وكفاية ، وانما يرجع لسبب آخر وهو أن القرعة لم تصبهم فى مواعيد التجديد ... وقد يكون هؤلاء الأعضاء غير منتجين فى الجمعية ، فيكونون كالمفروضين على الجمعية فى هذه المدة الطويلة ، ويكون ذلك مما يقلل كفاية ادارتها .

وقد حدد القانون النظامى الجديد مدة العضوية فى المجلس بثلاث سنوات ، وجعل الثلث من أعضائه يتجدد فى كل سنة ، وقضى بأن يستمر مجلس الادارة الأول بصفة استثنائية مدة ثلاث سنوات ، وفى نهاية هذه المدة ينتخب مجلس ادارة جديد ، ثم يقترع على اسقاط ثلث أعضائه فى نهاية السنة الأولى ، وفى السنة التالية يقترع أيضا على اسقاط ثلث الأعضاء ممن لم تصبهم القرعة فى المرة السابقة ، ثم يتبع بعد ذلك نظام الأقدمية فى اسقاط الأعضاء كل عام .

---

(١) الفقرة الثالثة من المادة التاسعة عشرة .

ونحن لا نرى ما يبرر استثناء أعضاء مجلس الادارة الأول ، والسماح ببقاء اعضائه مدة ثلاث سنوات متتالية ، بل نميل الى الاعتقاد بأن السنوات الأولى من حياة الجمعية هى سنوات وضع التقاليد التعاونية وغرسها فى نفوس الأعضاء ، وتعميق معرفتهم لها عن طريق التطبيق العملى ، فانه هو الذى يعرفهم كيف يمارسون حقوقهم التعاونية ، ثم أن بقاء جميع أعضاء مجلس الادارة فى مناصبهم ثلاث سنوات متتالية دون أن يعرض على الجمعية العمومية السنوية أمر انتهاء مدة بعضهم والنظر فى اعادة انتخابهم أو استبدال غيرهم بهم ، مما يميل بمعظم أعضاء الجمعية الى اعادة انتخابهم بعد انتهاء مدتهم ، مجاراة للوضع السائد المألوف فى تصريف شئون الجمعية واستنادا الى ما يذاع وقتئذ من أن الأعضاء بحكم أقدميتهم قد اكتسبوا خبرة ودراية بشئون الجمعية لا توجد فى غيرهم • ومن ثم يكون تجديد الانتخاب مجرد اجراء روتينى لا يصاحبه التجديد الفعلى فى مجلس الادارة ، ولا التدقيق اللازم فى ممارسة هذا الحق الذى يعتبر من أهم حقوق العضوية فى الجمعيات التعاونية ، والذى يؤكد سلطة الأعضاء العليا فى ادارة الجمعية والاشراف على شئونها •

لذلك أرى ضرورة اعطاء أعضاء الجمعيات العمومية سلطة ممارسة هذا الحق الذى يقوم عليه اشرافهم عليها ، وهو يتمثل فى اعادة انتخاب بعض أعضاء مجلس الادارة أو استبدال غيرهم بهم كل عام ابتداء من السنة الأولى التى تعقب تأسيس الجمعية •

تعيين بدل من يتخلف من أعضاء مجلس الادارة

تنص بعض النظم الداخلية للجمعيات التعاونية على أنه اذا خلت مقاعد فى مجلس الادارة فى الفترة التى تقع بين جمعية عمومية وأخرى بسبب الوفاة أو الفصل أو الاستقالة ، فعلى لجنة المراقبة أن تندب من

يشغل المحال الخالية ، ثم يستمر هؤلاء الأعضاء المنتدبون فى مراكزهم بصفة مؤقتة حتى تنعقد الجمعية العمومية وتجرى الانتخاب النهائى[1] .

ولكن المشرع التعاونى فى مصر أخذ بقاعدة جديدة فى التعديل الأخير ، فنص على أنه[2] « اذا خلت محلات فى مجلس الادارة فى الفترة التى بين جمعية عمومية سنوية وأخرى بسبب الوفاة أو الفصل أو الانسحاب ، فعلى مجلس الادارة أن يشغل المحلات الخالية ممن حصلوا على عدد الأصوات التالية لمن سبق انتخابهم ، ويستمر هؤلاء الأعضاء فى عضوية المجلس بصفة مؤقتة حتى تنعقد الجمعية العمومية السنوية وتقوم بالانتخاب النهائى » .

وانا ارى من الخير ادخال بعض التعديل فى هذه المادة بحيث توضع قيود أو شروط يلتزمها أعضاء مجلس الادارة حين يدعون من حصلوا على الأصوات التالية لمن سبق انتخابهم لشغل المحلات الخالية ، كأن يشترط فى هؤلاء مثلا أن يكونوا قد حصلوا على عدد من الاصوات لا يقل عن نسبة معينة من مجموع الأصوات الحاضرة ، ولتكن هذه النسبة ١٠٪ مثلا أو ألا يقل عدد الأصوات التى حصلوا عليها عن نصف ما حصل عليه أقل المنتخبين لعضوية مجلس الادارة ، ذلك لأن تلك الطريقة قد تكون سببا فى أن يشغل هذه الأماكن أشخاص لم يحصلوا على تأييد الأعضاء، بل ربما كان عدد الأصوات التى أعطيت لهم قليلة جدا . فاذا لم يتوافر مثل هذا الحد الأدنى من

---

(١) المادة ٢٣ من القانون النظامى النموذجى القديم للجمعيات التعاونية الاستهلاكية .

(٢) البند رقم ٥ من سادسا من المادة ٩ من القرار الوزارى رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٧ فى شأن تنفيذ أحكام قانون الجمعية التعاونية .

الأصوات للاعضاء الذين حصلوا على عدد الأصوات التالية لمن سبق انتخابهم ، فأفضل أن يترك الأمر لأعضاء مجلس الجمعية العمومية بعد ذلك على هذا التعيين أو تنتخب غيرهم .

أما سبب تفضيلنا لوضع تلك القيود والشروط فهي الرغبة فى عدم فرض شخص أو أشخاص على أعضاء المجلس قد يكونون غير حائزين على ثقة أعضاء الجمعية ، وقد تكون هناك أسباب لعدم تمتعهم بهذه الثقة تحمل أعضاء مجلس الادارة على عدم الترحيب بهم ، وهذا مما قد يخلق جوا غير مناسب للعمل ، وهو ما يجب تلافيه جهد الامكان .

وفى الولايات المتحدة الأمريكية تأخذ بعض الجمعيات التعاونية فى اعتبارها احتمال خلو بعض المقاعد أثناء السنة ، فتضع « بندا » فى جدول أعمال الاجتماع السنوى الذى تجرى فيه انتخابات الأعضاء خاصا باختيار أعضاء مجلس الادارة الاحتياطى لشغل المقاعد التى تخلو أثناء العام ، وتشترط فيهم أن يكونوا من الحاصلين على أكبر عدد من الأصوات ، ثم يقترع المجلس على أسمائهم بصفة سرية .

كذلك تترك القوانين النظامية فى بعض الجمعيات لبقية أعضاء مجلس الادارة أمر اختيار من يشغل هذه الأماكن الخالية ، على أن تصادق الجمعيات العمومية بعد ذلك على هذا الاختيار أو تنتخب غيرهم .

وأعتقد أن انتخاب أعضاء مجلس ادارة احتياطى يعتبر حلا موفقا، كما أنه يتناسب مع مفهوم ديمقراطية الادارة . ثم هو الى ذلك قد يحفز الأعضاء الذين يرشحون أسمائهم كاحتياطى الى زيادة بذل الجهود فى

مختلف اللجان بالجمعية ، تمهيـدا للفوز بعضـوية مجلس الادارة فى المستقبل •

ديمقراطية الإدارة والإدارة التنفيذية

• ذكرنا أن أعضاء مجلس الادارة فى الجمعيات التعاونية هم الذين يضعون السياسات العامة لتحقيق أهداف الجمعية ، سواء فى ذلك السياسة القريبة المدى والسياسة التى يمتد العمل بها الى أمد بعيد ، كما انهـم يشتركون فى تقرير ما يرونه أفضل الوسائل وأقربها لتحقيق هذه الأهداف ثم يأتى بعد ذلك دور الادارة التنفيذية ، وهو وضع هذه السياسات موضع التنفيذ ، وقد قلنا انه ينبغى أن يستعين أعضاء مجلس الادارة عند وضع هذه السياسات بجميع الكفايات الفنية والادارية ، وأرى أنه من الأفضل أن يشترك مدير الجمعية مع أعضاء مجلس الادارة بابداء الرأى عند وضع هذه السياسات ، حتى يكون على علم تام بالروح التى صـدرت عنها ، فيكون أقدر على فهمها وتفهيمها لغيره فى مختلف المستويات الاداريـة بالجمعية ، بل انه قد يكون من الخير كذلك الاسترشاد بآراء رؤسـاء الأقسام ، اذا عرض الأعضاء مجلس ما يستدعى ذلك •

ويعتبر رئيس الادارة فى الجمعية التعاونية للاستهلاك حلقة اتصال بين الادارة العليا والادارة التنفيذية ، وهذه تبدأ بمدير الجمعية ثم بمن يليه فى المستويات ، ونجاح الادارة التنفيذية فى النهوض بالتبعات يعتمد الى حد كبير على الدقة فى اختيار أعضاء مجلس الادارة للمدير الـكفء الذى يشرف على تنفيذ السياسات المرسومة • ولهذا يجب أن تبذل الحركة التعاونية للاستهلاك أقصى جهودها لاجتذاب الكفايات الادارية والفنية ، واغرائها بالاقبال على العمل فى الجمعية وذلك باعطائها ما تستحق من أجر •

وفى هذا يقول

Harriet Bunn and Ethel Mabie Falk (١)

((قد لا يرغب كثيرا من الأعضاء فى الجمعيات التعاونية أن يدفعوا للمديرين الأجور التى يستحقونها، وكثيرا ما تعمل المنشآت الخاصة على اغراء هؤلاء بالعمل فيها ، فتعرض على الأكفاء منهم أجورا أعلى، ولكن هناك حقيقة يجب أن تدركها المنظمات التعاونية، وهى أن المدير الكفء يعتبر فى غاية الأهمية بالنسبة لنجاحها ، وأن مقدار ما يعود على الأعضاء من نفع لوجوده يفوق كثيرا ما يتقاضاه من أجر .

لذلك يجب توخى الدقة فى اختيار مدير كفء للجمعية ، وأفضل أن يتم دائما تعيين المدير عقب الاعلان عن حاجة الجمعية الى شغل هذه الوظيفة ، وأن ينضم الى اللجنة المشكلة من بين أعضاء مجلس الادارة لاختيار المدير ، مندوب عن جمعية الجملة ، ومندوب عن الاتحاد التعاونى الاقليمى ، فقد يكون لما لديهما من خبرة أثر فى تبصير اللجنة بحيث تختار الأصلح من بين المتقدمين .

ويجب أن يراعى أعضاء مجلس الادارة عند وضع سياسة الجمعية ضرورة توافر حسن العلاقة بين المجلس والمدير ، بحيث تقوم على الاحترام والفهم المتبادل كما يجب البعد بهذه السياسة عن كل ما يثير أسباب الاحتكار أو التضارب فى السلطات حتى لا تكون شكوى من أن أعضاء المجلس يتدخلون فى عمل المدير أو أنهم لا يقدمون له المساعدة اللازمة التى تمكنه من القيام بالأعباء الملقاة على عاتقه .

والواقع أن التعاون بين المدير وأعضاء المجلس يعتمد الى حد كبير

---

(١) Cooperative Life and Business, Harriet Bunn and Ethel Falk, Milwaukes D. M. and Company. 1936. P. 132.

على درجة فهم كل منهما لاختصاصات الآخر وهذا يمكن تحقيقه بتحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات فى جلاء ووضوح بأن تسجل كتابة ويوزع بها كتيب على جميع القوى العاملة فى الجمعية حتى يفهم كل ما له وما عليه .

وقد أشرنا فيما سبق الى أن السياسات التى يضعها المجلس يجب أن تكون من المرونة بحيث يمكن تعديلها طبقا لمقتضيات الظروف فاذا وفقت الجمعية مثلا الى اختيار مدير كفء يحسن القيام بواجباته كان من الواجب على أعضاء المجلس أن لا يتوانوا فى اعطائه أكبر قدر من السلطات التى تعينه على حسن الاشراف والتنفيذ . أما اذا كان حديث عهد بهذا العمل أو ظهر من تصرفاته الضعف أو عدم القدرة على القيام بواجبه فى صورة مطمئنة ، فحينئذ يحق للمجلس أن يحتفظ لنفسه بقدر كبير من هذه السلطات ولكن يجب فى كل مرة يقع فيها تغيير فى السياسات أن يسجل ذلك كتابة حتى لا تختلط السياسات القديمة والحديثة على المشرفين ويحدث التضارب والاحتكاك ، كما يجب تهيئة كل الظروف التى تكفل حسن العلاقة بين المجلس والمدير ، والبعد عن كل ما يعكر الجو بين السلطتين ، فانه « اذا فقد المدير[1] احترامه لأعضاء المجلس نظر الى ما بينه أو بينهم من علاقات على أنها شر لا بد منه Necessary Evil ثم يبدأ فى خلق الوسائل التى تيسر له ادارة الجمعية دون الرجوع اليهم ما أمكنه الاستقلال عنهم ، وقد يحجب عن المجلس أمورا كثيرة فيسرع المجلس بالرد عليه فى صورة تشل حركته وتعطل خبرته ، كاخضاع جميع تصرفاته للمراجعة والتقليل من حريته فى العمل ، وبذلك يتدخل المجلس فى ادارة الجمعية ، حتى تصير مهمة المدير مقصورة على تلقى الأوامر والقيام

---

(١) Consumer Cooperative

بتنفيذها ، ومن ثم تزداد هوة الخلاف ، وتسود روح الكراهية ، وتنعدم الثقة بين أهم السلطات التى يقع على عاتقها رسم سياسات الجمعيـــة وتنفيذها واذا حلت كل هذه المعانى محل الانسجام والثقة وتبادل الاحترام، كان المصير المحتم هو الفشل الذريع للجمعية ، كما لوحظ ذلك فى الأسباب التى أدت الى فشل كثير من الجمعيات ، وغالبا ما يوقع المدير اللوم على أعضاء مجلس الادارة ، ويوقع اعضاء مجلس الادارة اللوم على المدير ، مما يدل على انعدام الثقة ، وهذا يفقد بعض الجمعيات مديريها المتازين، من حيث أنهم يتركون العمل بها اذا سنحت لهم فرص العمل بعيدا عنها »•

ولهذا يقع على عاتق رئيس مجلس الادارة مسئولية اقامة العلاقات بين المجلس والمدير على أسس من الثقة والاحترام المتبادل ، بل ان هـــذه تعتبر مهمته الأولى لنجاح المنظمة ولكى يتمكن رئيس مجلس الادارة من تحقيق ذلك ، يجب أن يعرف شعور كل عضو من أعضاء مجلس الادارة تجاه المدير ، وكذلك شعور المدير تجاه الأعضاء ، ثم يحاول أن يجعـــل كلا يفهم الآخر • وعليه كذلك أن يشجع المدير أن يتحدث اليه بحـــرية وصراحة ، فان ذلك يساعده كثيرا على القيام بهذه المهمة ، وهى تحســـن العـــلاقات •

ولعل مما يساعد على ذلك أن يعطى المدير حق حضـــور اجتماعات مجلس الادارة ، فان هذا يتيح له فرصة التعبير عن رأيه فى الموضوعات التى ستطرح للمناقشة ، فان المجلس قلما يتخذ قرارا فى الموضوعات المهمة التى يعارضها المدير ، ثم ان حضور المدير جلسات المجلس يتيح له الفرصة كى يتعرف على وجهات نظر الأعضاء المتباينة ، وكثيرا ما تؤدى المناقشات الى الاقتناع بوجهة نظر معينة يعمل الجميع متضامنين على تحقيقها •

ويحسن أن يراعى دائما عند اعداد جدول الأعمال استشارة المدير فى الموضوعات التى يرغب فى عرضها ومناقشتها فى المجلس •

ويجب فوق ذلك ملاحظة أنه اذا كان للمدير حق حضور اجتماعات المجلس ، فان للمجلس كذلك حق توجيهه ، فاذا رأى أنه قـد قصر فى موضوع وجب عليه أن يشعره بعدم الارتياح الى ذلك • والمدير الكفء الذى يقدر أعباء وظيفته ، هو الذى يفسح صدره لكل الانتقادات التى توجه اليه فى حضوره ، فان ذلك خير من الكلام الذى يقـال عنه خلف الأبواب المغلقة ، فاذا شعر بأن النقد الذى وجه اليه صادر عن رغبة صادقة فى المعاونة ، وجب أن يعمل من جانبه على تشجيع ما قد يثار من موضوعات بنفس الروح التى صدرت عن المجلس • ويمثل هذا الجو المشبع بالثقة والفهم المتبادل والحرية فى النقد ، والرغبة فى العمل على ايجاد حلول جدية بناءة ، يمكن أن تحقق نجاحا كبيرا •

وعلى وجه الاجمال يجب أن تقوم العلاقات بين المجلس والمدير على القواعد الآتية :

١ ــ وضع سياسات واضحة للجمعية وأهدافها وتسجيلها بالكتابة•

٢ ــ تحديد السلطات والمسئوليات لكل من المجلس والمدير بوضوح وجـلاء •

٣ ــ المبادرة باتخاذ قرارات سريعة فيما قد يطرأ من موضـوعات وتحديد اختصاصات كل من المجلس والمدير فى هذه القرارات •

٤ ــ اشراك المدير فى جميع مناقشات المجلس والبعد بقدر الامكان عن اتخاذ قرارات لا يرضى عنها المدير ، فانه هو الذى تقع عليه مهمـة التنفيـذ •

٥ ـ أن تسود الحرية والصراحة طبيعة المناقشات التى تـدور بين المجلس والمدير على أن يكون الهدف هو المصلحة العامة ، والبعد عـن الانتقادات المحرجة بحيث يكون أساس المناقشات قائما على الثقة والفهم المتبادل والرغبة الصادقة فى البناء •

بعض الموضوعات التى قد تثير مشكلات بين المجلس والمدير

اولا ــ تعيين الموظفين :

تعتبر مشكلات الموظفين من المسائل الأساسية التى تقع ضمن نطاق مسئوليات كل من مجلس الادارة والمدير ، فالمجلس من ناحية يضـــع السياسات التى تتعلق بالموظفين ، ويتولى المفاوضات مع ممثلى العمـال فيما يتعلق بالأجور وظروف العمل ، والمدير من ناحية أخرى يقـع على عاتقه الاشراف على هؤلاء الموظفين والعمال وتدريبهم وتنظيم العمـــل بينهم •

فمن الذى يأخذ على عاتقه مهمة التعيين ؟

فى هذا المجال تطبق قاعدتان أساسيتان[١] :

القاعدة الأولى :

أن يوكل للمدير أمر اختيار الموظفين ، فلا يرغم على أن يقبـل فى العمل معه أشخاصا لا يرغب فيهم •

القاعدة الثانية :

أن يضع المجلس شروط الاختيار ، لأن اختيار الموظفين يراعى فيه

---

(١) يرجع الى صفحتى ١١٥ ، ١١٦ من المرجع السابق •

الأهداف القريبة والبعيدة المدى للجمعية ، لا مجرد تيسير انجاز الأعمال اليومية فى الجمعية ، كما يكون ذلك غالبا فى ذهن المدير •

ثم ان السياسة التى تتعلق بالموظفين تتضمن مع ذلك العمل على تدريب قادة المستقبل ، ولهذا يجب أن يكون لمجلس الادارة سلطات ومسئوليات فيما يتعلق بهم وبتعليمهم وتدريبهم ، وبتحديد علاقاتهم مع المدير ، على أن يؤخذ فى الاعتبار دائما رأى المدير ، وما يبديه من ملاحظات واعتراضات على بعض الأشخاص متى كانت هذه الاعتراضات جدية ومتصلة بمصلحة العمل ، لا قائمة على مجرد رغبات أو أسباب شخصية •

ونظرا لأهمية علاقات الموظفين بعضهم ببعض ، وما يتطلبه العمل على حل مشكلاتهم من عناية فائقة ، يحسن بمجلس الادارة فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك أن يشكل من أعضائه لجنة خاصة يطلق عليها اسم « لجنة المستخدمين » للنظر فى الأمور التى تتعلق بالموظفين ومشكلاتهم ، بشرط أن تتوافر فى أعضائها الكفايات التى تؤهلهم للنهوض بهذه المهمة ، فاذا خلت وظيفة بالجمعية مثلا نظرت هذه اللجنة فيمن يتقدم لشغلها ، على أن تكون لديها قائمة بأسماء المرشحين المرغوب فى استدعائهم ، وقد تجد فيها بعض أسماء يزكيها المدير ، ويقع على عاتق اللجنة أن تختار من الأسماء من تراه أصلح لشغل الوظيفة الشاغرة ، ثم تطلب من المدير اختيار اسم من الأسماء التى تقدمها اليه • وبذلك يحفظ له الحق فى تعيين من يشاء من الموظفين الذين سيعمل معهم ، وتظل لمجلس الادارة عن طريق لجنة المستخدمين المشكلة من بين أعضائه سلطة اختيار الموظفين من النوع الذى يمكنه النهوض بمطالب الجمعية وأعبائها فى المستقبل •

ونعتقد أن هذا الاجراء اذا فهم بوضوح ، واتبع بدقة ، أدى الى تقليل عوامل الاحتكاك كما نعتقد ان

الحركة التعاونية الاستهلاكية فى الجمهورية العربية المتحدة بحاجة الى برنامج كامل لتدريب موظفى وعمال الجمعيات التعاونية للاستهلاك ، فان هذه الجمعيات ستكون دائما فى حاجة الى موظفين وعمال متخصصين، فاذا أعيد تنظيم جمعية الجملة بحيث يتوافر فيها التخصص فى التعامل فى السلع الاستهلاكية فانها تستطيع بالتعاون مع الاتحادات التعاونية الاقليمية ، والاتحاد العام ، القيام بمثل هذا البرنامج ، وبعدئذ تستطيع الجمعيات ان تختار موظفيها على أساس تقسيم الوظائف وتحليلها ، وتجد أمامها الفرصة التى تمكنها من اختيار الشخص اللائق للوظيفة التى تصلح له ويصلح لها(١) .

وبذلك تقل الى حد كبير عوامل الاحتكاك بين المجلس والمدير .

ثانيا ـ شكاوى الموظفين :

ومن المسائل الأخرى التى يتسبب عنها احتكاك بين المجلس والمدير، موضوع شكاوى للموظفين فان هذه الشكاوى يجب أن تفحص بدقة وتأخذ قدرا كبيرا من العناية والاهتمام . وأعتقد أنه يحسن أن يتقدم الموظفون بشكاواهم الى المدير ، واذا شعروا بأن هناك غبنا قد وقع عليهم منه ، تقدموا بشكاواهم الى « لجنة المستخدمين » المشكلة من بين أعضاء مجلس الادارة . فاذا تبين للجنة بعد فحصها للشكاوى أن المدير أخطأ فى حق الموظفين ، فعلى المجلس أن يوجه اللوم للمدير على ذلك ، بحيث يكون هذا اللوم بعيدا عن الموظفين ، حتى لا يجرح كبرياء المدير وتهون شخصيته أمام مرءوسيه ، فيصعب عليه بعد ذلك توجيههم والاشراف

---

(١) Planning for Cooperatives Committee, Joseph Gilbert and Others, Midland Cooperative Wholesale, Minneapolis, Minn. P. 12.

عليهم ، ويسهل عليهم أن يستخفوا به وبأوامره ، وحتى لا يضمر المدير شعورا سيئا ضد المجلس مما يتنافى مع ما تقتضيه الكفاية الادارية من ضرورة سيادة حسن العلاقات بينه وبين المجلس •

فاذا كانت الشكاوى التى يتقدم بها الموظفين تتضمن انتقاد الطريقة التى تدار بها الجمعية وجب احالتها فورا على المدير • فاذا وجد المجلس أن المدير يعارض الاقتراحات أو النقد الذى يوجه من الموظفين ، فعليه أن يحاول اقناع المدير بتغيير مسلكه واتجاهه • ويحسن اذا شعر بجدية هذه الانتقادات ، أن يقوم هو بتوجيها الى المدير على أنها صادرة من المجلس لا من الموظفين •

ومهما يكن من شيء ، فان من السياسة السليمة ألا يشجع المجلس الموظفين على تقديم الشكاوى اليه مباشرة ، بل ترفع اليه طريق المدير كما يجب أن يفهم الموظفين أن فى امكانهم مناشدة المجلس النظر فى قرارات المدير عن طريق لجنة المستخدمين المشكلة من بين أعضائه •

ثالثا — شكاوى المستهلكين :

كذلك يجب تشجيع الأعضاء المستهلكين بصفة عامة على تقديم آرائهم وشكاواهم للجمعية ، والطريق الى ذلك أن تهيىء لهم الادارة « صندوق المقترحات » Suggestion Box فيوضع بمكان ظاهرة فى الجمعية ، يرفع الى المجلس تقرير دورى بمضمون هذه الشكاوى والمقترحات •

وجميع الشكاوى — سواء كانت جدية أم غير جدية — يجب فحصها بدقة ، واعطاؤها ما تستحق من عناية ، فاذا وجد المجلس فى أسباب هذه الشكاوى أن المدير تصرف فى حدود اختصاصاته وجب عليه أن يقف

بجانبه ، ثم ينظر فى السياسة المتبعة والعمل على تعديلها بما يحفظ الصالح العام للجمعية اذا كانت هى مبعث هــذه الشكاوى أما اذا وجــد المدير أخطاء فيجب أن يطلب منه توضيح الموقف ، ثم يطلب منه كذلك تسوية الموضوع مع العضو أو العميل الشاكى عن طريق خطاب يكتب له أو تفاهم شفوى يتم معه ، فان من القواعد الحكيمة أن يعتبر مسئولا عن عــلاقة الجمعية بالأعضاء المتعاملين وغــيرهم من العملاء وأن يعمــل على معالجة شكاواهم .

ولكن مفهوما دائما أن سلوك المدير يختلف عن غيره من الأشخاص فيجب أن يكون قادرا على السيطرة على نفسه وكبح جماحها حتى يكون راغبا عن ايمان فى انابة غــيره فى السلطة بدلا من الاصرار على عمل كل شىء بنفسه . ان المدير يخطط وينظم وينسق ويراقب ، ولكنه لا يقــوم بعمل الآخرين ، بل انه فى الوقت الذى يبدأ فيه بأى عمــل من الأعمال الآخرين يفقــد صفته كمدير . ان مهمته هى أن ينمى روح الفريق الآخر ليتمكن من أداء العمل بواسطتهم[1] .

مهارة الادارة Delegation :

والمدير الماهر يجب أن تتوافر فى قيادته ثمانية عناصر[2] .

---

(1) Professor Michael Juicus, Ohio State University. Modern Practices for Cooperatives. Summary of First Annual Institute of Modern Management of the Ceoperative Management Development Program. Highland Park, Illinois, 1952.

(2) Analysis of the Functions of Directing and Coordinating. Thomas H. Nelson, Partner in Rogers, Slades and Hill and President of Executive Training, Incorporated. Fifth Annual Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development Programme Chicago, Illinois. 1956, pp. 3-6.

(أ) الانابة

وهى أن يخول المدير غـيره سلطة القيـام ببعض المسئوليات التى تدخل فى حدود سلطاته ومسئولياته • ولكن النجاح فى هذه الانابة يعتمد كثيرا على درجة الثقة التى تتوافر فيمن سيخولون هذه السلطات ، كما تعتمد على موافقة الشخص الذى خولت له السلطات والمسئوليات بحيث تكون عنده الرغبة الصادقة فيها والعزيمة القوية على أدائها بما ينطـوى عليه من مسئوليات وعلاقات •

والمدير الكفء اذا طلب اليه أداء مهمة معينة لا يقرر بنفسه كيفية أداء هذه الوظيفة • بل يتخير من يستطيع أداءها واعداد الوسـائل التى تمكنه من أدائها على خير وجه ممكن •

(ب) العلاقة الانسانية الطيبة Good Human Relations :

وهى تبدأ من ايمان المدير بأن الموظفين ليسوا من السلع التى تتعامل فيها الجمعية ، بل انهم بشر ، لهم حقوق ولهم مشكلاتهم ، وفى نفوسهم آمال سواء فيما يتعلق بالعمل أو خارجه،ويمكن تحقيق العلاقات الانسانية الطيبة باتباع هذه القواعد :

١ ــ الاستماع الى الشكاوى والعمل على تحقيقها دون أن يكون فى تحقيقها تضحية بأهداف الجمعية •

٢ ــ اتخاذ أفضل الوسائل لاصلاح الأخطاء •

٣ ــ اظهار التقدير لكل من يؤدى عمله على خير وجه ممكن •

٤ ــ الحزم مع الاحتفاظ بروح الود والصداقة •

٥ ــ الاحتفاظ بمعنويات عالية بين الموظفين وسيادة روح الفـريق بينهـم •

(جـ) التوجيه الجيد لاتصالات العمل[1]

: Consultative Management

ويقصد به توصيـل الأوامر والمعلـومات من الادارة الى مختلف المستويات الادارية فى العمل وبالعكس ، بقصد التأكد من فهم الجميـع لهذه الأوامر والمعلومات ، حتى يتمكنوا من تنفيذها على الوجه الـذى تريده الادارة ، وهذا التوجيه الجيد يفيد فيما يلى :

١ — معرفة مدى تجاوب المستويات لأفكار الادارة •

٢ — تهيئة الفرصة أمام الجميع ليعبـر كل عن رأيه ، ويشـارك فى اتخاذ القرارات وبذلك يقبل الجميع على تنفيذ الأوامر والقرارات برضا واطمئنان •

٣ — التأكد من أن الأوامر تصـل بدقـة الى الذين يعملـون فى المستويات الأدنى •

٤ — خلق مصادر بناءة من القوى العاملة •

(د) الادارة الاستشارية Consultative Management :

ويقصد بها أن تعترف الادارة بالقوى العاملة التى تكون مسـئولة عن تنسيق جهودها فتستشيرها فيما تتخذه من قرارات تكون ذات تأثير على العمل ، ومن ثم يجب أن تكون هناك نوع من التقارب بين الادارة والمشرفين ، ثم ان نجاح هذه العلاقة الاستشارية يعتمد الى حد كبير على

---

(1) Professor Paul D. Bagwell, Head of Department of Communication Skill, Michigan State College. Fifth Annual Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development Program, 1906, p 22.

مهارة المدير فى توجيه الأسئلة ، بحيث تكون بطريقة تخلق من التجارب ما يساعد على تحقيق أهداف الجمعية •

(هـ) الدوافع الايجابية Effective Motivation :

وايجاد مثل هذه الدوافع يتطلب اخبار الأشخاص لماذا يؤدون أعمالهم ، والبعد عن طريقة اصدار الأوامر التى يراد بها مجرد انجاز الأعمال ، فان تبصير الأشخاص بالأغراض التى من أجلها يؤدون أعمالهم مما يساعد على رضائهم الشخصى عن عملهم • ويترتب على ذلك الارتفاع بمستوى الكفاية وتحقيق أهداف الجمعية •

(و) تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات :
Developing Cooperative Teams

ويجب على المدير أن يعمل على ايجاد روح التعاون بين مختلف الفئات التى تعمل فى الجمعية ، بحيث يسود هذا التعاون مختلف المستويات الادارية بالجمعية • فان ذلك يساعد على تآلف الجهود ووحدة الجمعية •

(ز) النهوض بالمستويات الادارية المساعدة
Developing Subordinates

وذلك يتطلب من المدير أن ينمى معلومات من يعملون معه • ويزودهم بكل ما يراه مفيدا فى زيادة الخبرة والقدرة • وأن يغير من عاداتهم اذا كانت لا تتلائم مع مصلحة العمل ومصلحتهم • وأن يوجه ميولهم بشتى الوسائل الى النشاط النافع المثمر ، حتى يصبحوا قادرين وراغبين فيما يقوم به من تنسيق جهودهم فى العمل لتحقيق التوازن ، ثم تحقيق أهداف الجمعية •

(ح) القدوة الحسنة :

ثم ان القيادات الماهرة التى تجيد فن التوجيه والتنسيق يجب أن ترتقى الى مستوى المركز الذى تشغله فى أخلاقها وسلوكها وتصرفاتها ، بحيث تعتبر قدوة فى كل ما تقوله أو تفعله .

وأعتقد أنه اذا أمكن توفير القيادات التى تتصف بالقدرة والكفاية والقدوة ، ثم طبقت القواعد العلمية للادارة . وقامت جمعية الجملة وغيرها من الأجهزة التعاونية فى الدولة بوضع البرامج اللازمة للتعليم والتدريب. فان الادارة التنفيذية فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك ستكون من الكفاية بحيث تؤدى مهمتها على خير وجه ، وتقوم بأعبائها على الوجه الذى يحقق لهذه الجمعيات النجاح .

خاتمـــة

وفى ختام هذا البحث تؤكد أهمية تطبيق القواعد العلمية للادارة فى التنظيمات التعاونية ، ونرى أن تعيد التنظيمات التعاونية فى البلـــدان العربية تنسيق شئونها بحيث تتأكد من توافر العناصر الآتية وفقا لما تتطلبه القواعد العلمية للادارة :

١ — يجب أن يوجد لدى الجمعية تنظيم سليم يعمل على ايجاد حالة توازن فى مجموع نشاطها وذلك عن طريق تحديد أهدافها وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام وتحليل الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات مع ايجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من كشف الانحرافات فى حينها والمبادرة بتقويمها .

٢ ــ يجب أن يكون لدى الجمعية سياسات محددة تحقق الكفايات العلمية فى تشغيلها ، وأن لا تعتمد على الأساليب التقليدية أو التوسع غير القائم على تخطيط سابق • فاذا كانت السياسات تستهدف وضع السلعة فى متناول المستهلك الأخير بالصورة التى تضمن اقباله عليها ، فان ذلك يتطلب ضرورة وضوحها وأن تبنى على أساس التنبوء بحالة السوق أو بحالة الانتاج وغيرها من العوامل الاقتصادية •

٣ ــ يجب أن يتوافر فى أعضاء مجالس الادارة القدرة والكفاية والايمان برسالة الحركة التعاونية وأهدافها وذلك لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون أمناء على الجمعية وأموالها وممتلكاتها •

٤ ــ يجب أن يكون لدى الجمعية ادارة عامة قادرة على أن تضع الرجل اللائق فى المكان اللائق وأن تضع خطط فعالة للرقابة على وجوه النشاط المختلفة بحيث نضمن أن يكون أداء الأعمال مطابقا للسياسات الموضوعة وبأعلى قدر من الكفاية •

٥ ــ يجب أن يفهم الأعضاء رسالة جمعيتهم حق الفهم ويعلموا علم اليقين أنهم جزء من الجهاز الذى يسير أمورها ، وأنها ملك لهم جميعا يستطيعون بتضامنهم وتعاونهم وسيادة روح الولاء بينهم أن يسيروا بالجمعية قدما الى النجاح •

٦ ــ يجب أن تحظى الجمعية بثقة الأعضاء ، وأن نحظى أيضا بثقة المجتمع الذى تعمل فيه ، وذلك يتطلب منها توفير مختلف أنواع السلع والخدمات بصفة عامة ومطالب مستهلكى المنطقة التى تعمل فيها بصفة خاصة ، كذلك المساهاة فى رفاهية المجتمع عن طريق الاشتراك فى

المشروعات التى تؤدى الى تحسين المنطقة والعمل على تخفيض الأسعار بوجه عام دون أن يكون ذلك على حساب عامل الجودة فيها .

٧ ـ يجب أن تتمسك الجمعية تمسكا شديدا بالأخذ بالطرق المحاسبية وفقا للأساليب العلمية الحديثة ، كما يجب أن تعطى مزيدا من العناية والاهتمام بالبحوث والدراسات التى تبذل فى سبيل مسايرة التطور الاقتصادى فى مجتمعنا الخاص .

ويهمنى أن أوضح أن الحركة التعاونية فى شتى أنحاء العالم آمنت بأن التعليم التعاونى هو سبيلها الى خلق مواطنين صالحين لأمتهم ، يسند بعضهم بعضا بروح تعيدة عن الأنانية والانتهازية ، شعارها الفرد للمجموع والمجموع للفرد ، بل آمنت بأنه ضمان للسير بالحركة فى الاتجاه السليم ، فعمدت بكل الوسائل الى نشر مبادئه ونظرياته ، وكيفية تأسيس جمعياته وتنظيمها وادارتها .

ولم تقتصر على هذا ، بل أنشأت لذلك مدارس ومعاهد تعاونية وضمنت مراجعها المواد التى ترتبط ارتباطا وثيقا ، وتكفل تخرج أعضاء مزودين بثقافة علمية وعملية تكفل لهم النجاح فى المسئوليات التى يضطلعون بها داخل الحركة .

هذا الى أن كثيرا من الدول تدرس مواد التعاون فى مدارسها وكلياتها . ففى أوروبا مثلا أصبح للتعاون نصيب فى برامج جميع الجامعات، وكذلك فى معظم مقاطعات كندا ، وفيما يزيد على أربعين ولاية بالولايات

المتحدة الأمريكية ، وفيما يقرب من عشر جامعات بالهند ، وفى جامعات مختلفة وكليات فنية فى الفلبين وتايلند ... وغيرهما[١] .

وقد اعترفت هيئة اليونسكو بأهمية التعاون فاعتبرته من الموضوعات الأساسية[٢] التى يجب أن يلم بها المسئولون عن تثقيف النشء ، ووضعت مؤلفا يوضح طبيعة العلاقات بين المدرسة والجمعيات التعاونية .

يكاد التعاونيون يجمعون على أن خير وسيلة لنجاح الحركة التعاونية هو نشر التعليم بصفة عامة والتعليم التعاونى بصفة خاصة . وفى هذا المعنى يقول أحدهم وهو من السويديين[٣] :

« اذا أتيحت لنا فرصة أن نبدأ حركتنا من جديد، وكان علينا أن نختار بين أحد شيئين : البدء دون رأس المال ولكن بموظفين واعضاء مستنيرين ، أو البدء

---

(١) Maurice Colombian, Cooperation a Workers' Eudca-tion, Manual Irternational Laobur Office, Geneva, 1956, p. 92.

(٢) M. Colombian Cooperative and Fundamentals of Educa-tion, Paris, U. N. E. S. C. O. Publication No. 632, 1950, H. Elldin.

(٣) The Importance of Education and the Cooperative Move-ment, a paper Submitted to the International Conference on Cooperative Education (16th Congress of the International Co-operative Alliance, Zurich, 1946.) "If we had occasion to start our movement afresh, and if we were given the choise between two possibilities that of starting without capital but with enlightend membership and staff, or, on the contrary, that of starting with a large amount of capital and illinformed members our experience would incline us to choose the first course".

برأس مال كبير وموظفين غير واعين ، فان تجاربنا تملى علينا أن نختار الطريق الأول » .

ولا شك أن التعاون السويدى يعنى بقوله « دون رأس المال » رأس المال الكبير .

والتعليم التعاونى يعنى بالتدريب الى جانب عنايته بالثقافة التعاونية . والمقصود بالتدريب ، التدريب الشامل لجميع عناصر الحركة ابتداء من العضوية فى الجمعيات الى مناصب مجالس الادارة فيها ، وتحرص الدول التى تاخذ باسباب التقدم على العمل لسد هذا النقص فى حركتها ، وليس أدل على ذلك من أنه عندما عقد الحلف التعاونى مؤتمرا فى سيلان(١) عام ١٩٥٠ ، وكان يضم قادة الحركة التعاونية فى آسـيا ، طالب زعماؤها بانشاء مكتب اقليمى فى المنطقة ليساعد على تدريب العمال التعاونيين وعلى تزويد الحركة بالكتب والأفلام ، وعلى اختيار بعض الشـباب للتعليم فى البلدان التى تتميز بقوة الحركة التعاونية فيها .

ونكاد نعتقد أن الحركة التعاونية لن تبلغ نصيبها من التقدم والنجاح الا اذا كان هناك تجاوب عام نحو نشر الثقافة التعاونية فى شتى مراحـل التعليم ، بمعنى أن تبدأ الثقافة التعاونية فى المرحلة الاعدادية بتلقين الجيل الجديد المبادىء التعاونية طبقا للأساليب العصرية الحديثة فى التعليم ثم

---

(١) W. K. H .Cambell, Practical Cooperation in Asia and Africa, Cambridge, England ; W. Heffer and Sons, Letd., 1951. P. 174.

أنظر أيضا "The Development of the Cooperative Mo-vement in Asia International Labout Office, Geneva, 1949. P. 81.

حيث كان مكتب العمل الدولى قد أعد تقريرا لهذا المؤتمر اقتـرح فيه بذل هذه الجهود .

يزداد قدر هذه الثقافة فى المرحلة الثانوية[٢] ، حتى تبدأ المرحلة الجامعية، وهنا يجب أن تعمل الجامعات كما تعمل زميلاتها فى الخارج ، على اخراج قادة للقطاع التعاونى لا يقل مستواهم فى هذا النـوع من التعليم عـن مستوى ما تخرجهم للقطاعات الأخرى • على أن يكون القادة على الجانب كبير من الايمان برسالة الحركة التعاونية وأهدافها ودورها الفعال فى بناء المجتمع الحديث • فان هذا الايمان هو الذى يجعلهم يقبلون عن طيب خاطر أن يربطوا مستقبلهم بها ، ولا يترددون فى التقدم للعمل فيها ، فمما لا شك فيه أن الحركة التعاونية أشد ما تكون حاجة الى هذا الدم الجديد الذى يغذيها بكفايته وحيويته ونشاطه •

ويحسن أن تكون هناك علاقة مستمرة وثيقة بين الجامعات والحركة التعاونية ، ولا شك أن الجامعات ترحب بالتعاون مع الهيئات التعاونيـة فى بحث مشكلاتها الحلول لما يقابلها من صعاب ، كما أنه لا شك فى أن قوة الحركة التعاونية فى الخارج ترجع الى هذا الاتصال الوثيق ، وكثيرا من البحوث التى أخرجتها الجامعات فى الخارج تدل على مدى قوة هذا الاتصال الوثيق •

ويحسن كذلك أن تعمل جميع الأجهزة الارشادية فى الدولـة على

---

(١) Cooperation in School Community, A Teacher's Gvide Printed by Midland Cooperative Wholsales with the Permission of the Publishers, Bureau of Publications, Teachers Collage, Colnmbia University, New York, 1951.

انظر ايضا

Cooperative Education, A Handbook of Practical Guidance for Cooperative Education Cooperative Uion.

تاريخ الطبع غير مذكور .

(٢) راجع ايضا لاقتصاديات التعاون ، دكتور جابر جاد عبد الرحمن ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٤ ص ٦٣٠ وما بعدها .

التعاون مع الأجهزة التعاونية العليا فى نشر التعليم والثقافة التعاونيــة ، فتبذل مع الاتحادات أقصى جهودها فى هذا الميدان ، وقد يكون من المفيد فى هذا الشأن أن تتعاقد الاتحادات مع الصحف الواسعة الانتشــار على استئجار ركن معين فيها تتابع فيه نشر أخبارها ، ولها بعد ذلك ، وعندما تقوى الحركة ويشتد عودها ، أن تستقل بصحف ومجلات خاصة .

وهناك فئة على جانب كبير من الأهمية يحسن الانتفاع بها فى هذا المجال وهى : فئة الوعاظ والأئمة وغيرهم ممن يقومون بدور التوجيه والارشاد فى الشعب . فهؤلاء ينبغى أن تطور معلوماتهم وتنظــم لهــم دراسات سريعة يلمون فيها بحقيقة الحركة وأهدافها ونظمها لكى يستطيعوا عن طريق اتصالهم اليومى بعامة الشعب أن يثقفوهم ويبصروهم بحقيقة الحركة وأهدافها .

واذا أضفنا الى ما تقدم ، تطوير البرامج الأذاعية والتليفزيونية حتى تخصص جانبا منها لنشر الفكرة فى برامــج خفيفة مسلية للشعب تارة ، ولأحاديث يقوم بها بعض المتخصصين تارة أخرى ، أمكن عن طريق كل ذلك أن نعوض ما فاتنا . وأن نأمل خيرا فى اقامة مجتمــع تعاونى على أساس سليم نفخر به فى القريب ان شاء الله . بل ان الأمل كبير فى أن تقوى الحركة فى بلادنا العربية وأن تمتد بعد ذلك جهودنا التعاونية لمســاعدة المتطلعين الينا من شعوب أفريقيا وآسيا .

ويهمنى أولا وقبل كل شىء ان أؤكد انه مــا لــم تتناسق هذه الجهود مع اخراج قادة تعاونيين يجيدون ادارة الحركة والجمعيات طبقا للأصول العلمية للادارة . فان الحركة لن تحقق اهدافها المرجوة . ولهذا يجب تطبيق أصول الادارة العلمية فى الجمعيات التعاونية .

التعاونيات فى الدول العربية

توصيات مؤتمر الشئون الإجتماعية والعمل

الدول والمنظمات التى أسهمت فى اعمال المؤتمر

أولا – الدول العربية :

١ – المملكة الأردنية الهاشمية .

٢ – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

٣ – جمهورية السودان .

٤ – الجمهورية العراقية .

٥ – المملكة العربية السعودية .

٦ – الجمهورية العربية السورية .

٧ – جمهورية مصر العربية .

٨ – الجمهورية العربية اليمنية .

٩ – دولة الكويت .

١٠ – الجمهورية اللبنانية .

١١ – الجمهورية العربية الليبية .

ثانيا – المنظمات الدولية :

١ – مكتب العمل الدولى – بجنيف .

٢ – المكتب الاقتصادى والاجتماعى للأمم المتحدة – بيروت .

٣ ـ هيئة الأغذية والزراعة •

٤ ـ مركز تنمية المجتمع فى العالم العربى بسرس الليان •

ان مؤتمر الشئون الاجتماعية والعمل وقد انعقدفى دورته العاشرة بدعوة من الأمانة العامة لجامعة الدول العربية بمدينة عمان بالمملكة الأردنية الهاشمية فى الفترة من ١٧ ـ ٢٣ مايو (أيار) سنة ١٩٦٦ لدراسة موضوع « التعاونيات فى الدول العربية » وذلك بناء على قرار مجلس جامعة الدول العربية رقم (ق ٣٩/ ٢/د ٤٤ جـ ٣ بتاريخ ١٨/٩/١٩٦٥) •

وقد اطلع على التقارير المقدمة اليه من الأمانةالعامة والتى أعدها الخبراء العرب فى شئون التعاون والتى تناولت موضوعات جدول الأعمال •

وايمانا من المؤتمر بما للتعاون من أهمية بالغة فى المرحلة التى تجتازها الدول العربية النامية من حيث ارتباطها بخطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية وادراكا منه لما للأمانة العامة للجامعة من دور أساسى مكمل لدور الحكومات فى تنسيق النشاط التعاونىفى المحيط العربى والنهوض به على المستوى الاقليمى •

وتأكيدا منه للأصول والمبادىء التعاونية المتعارف عليها دوليا •

فانه يوصى بما يلى :

أولا ـ بشأن التقارير الخاصة بأوجه النشاط التعاونى :

١ ـ يجب أن تشتمل التقارير السنوية التى تضعها الدول الأعضاء أوجه النشاط التعاونى بها على معلومات وافية شاملة تتضمن السياسة العامة للحركة التعاونية والاتجاهات الحديثة فيها وارتباطها ببرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمشكلات التى تعترضها وأن تتخذ هذه التقارير

من التوصيات التى تصدر عن هذا المؤتمر عناصر أساسية تبنى عليها وتتناولها بالبحث .

٢ — على الدول الأعضاء أن تتبادل فيما بينها التقارير الخاصة بالنشاط التعاونى على نحو يمكن به أن تزود كل دولة بتقارير الدول الأخرى ويتم تبادل هذه التقارير اما مباشرة أو عن طريق ادارة الشئون الاجتماعية والعمل بالأمانة العامة للجامعة العربية .

٣ — يجب على ادارة الشئون الاجتماعية والعمل بالأمانة العامة أن تعمل على جمع التقارير السنوية للدول الأعضاء وأن تنشرها سنويا على شكل تقرير عربى تعاونى موحد .

ثانيا — بشأن دور الأمانة العامة فى المجال التعاونى :

يجب على الأمانة العامة لجامعة الدول العربية :

١ — أن تتخذ فى أقرب فرصة ممكنة الاجراءات اللازمة لقيام اتحاد تعاونى عربى على أن يكون هذا الاتحاد هو الخطوة الأولى نحو قيام اتحادات نوعية أخرى كجمعية الاتجار بالجملة والمصرف التعاونى .

٢ — الى أن يتم قيام الاتحاد التعاونى العربى المشار اليه فى الفقرة (١) يجب على الأمانة العامة أن تنشىء داخل نطاقها جهازا تعاونيا تكون مهمته التنسيق بين المعاهد التعاونية فى الدول العربية ومساعدتها وتبادل الخبراء والنشرات والوثائق والبحوث والكتب وانتاج الأفلام وتبادلها وتجميع البيانات الاحصائية وما الى ذلك .

٣ — أن تعمل على توحيد المصطلحات التعاونية فى البلاد العربية وذلك بالطرق التى تراها مناسبة .

٤ ــ أن تعقد ــ كلما أمكن ذلك ــ مؤتمرات تعاونية دورية سنوية على أن تخصص لكل دورة موضوعا معينا •

٥ ــ أن تمضى فى تنفيذ سياسة تخصيص منح أو دورات تدريبية لمبعوثين من البلاد العربية للتدريب على التعاونيات وعليها فى هذا الصدد أن تراعى :

(ا) التوسع فى المنح ما أمكن •

(ب) توزيع المنح على المعاهد التعاونية القائمة فى البلاد العربية •

(ج) أن تكون الدورات متناسبة مع موضوعات البحث والمستويات المختلفة للمبعوثين •

(د) أن تحدد شروط الالتحاق بالدورة أو النحة على نحو يكفل عدم حصرها فى ذوى المؤهلات العالية والقانونية والزراعية والتجارية بحيث يمكن أن تحل الخبرة محل هذا المؤهل وذلك على وجه الاستثناء وبالنسبة للدول التى لا يتحقق فى مرشحيها مثل هذا المؤهل •

(هـ) أن أن يمنح المبعوثون شهادات تثبت اجتيازهم للدورة التى حضروها مع توصية الحركات التعاونية فى الدول العربية بالاعتراف بها •

ثالثا ــ بشأن دور الحكومات فى دعم الحركة التعاونية :

يجب على الحكومات العربية أن تعمل :

١ ــ مؤازرة الحركة التعاونية وربط النشاط التعاونى ببرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية كوسيلة من وسائل هذه التنمية وذلك فى حدود تتفاوت بتفاوت ظروف وأوضاع كل دولة وبالشكل الذى يتمشى مع أنظمتها الاقتصادية •

٢ ــ تجميع الأجهزة الادارية التعاونية الحكومية فى جهاز واحد يتبع سياسة تعمل على تفادى التضارب فى تنفيذ البرامج التعاونية .

٣ ــ اذا اقتضت ظروف احدى الدول تشعب الأجهزة التعاونية وتخصصها فمن الضرورى أن تعمل الحكومة على تنسيق أعمال هذه الأجهزة بواسطة مجلس أعلى للتعاون أو بأية وسيلة أخرى تحقق هذا التنسيق .

٤ ــ دعم برامج تدريب العاملين فى الحقل التعاونى عن طريق ايفادهم فى دورات تدريبية الى بلاد عربية وأجنبية وتشجيع تبادل الزيارات والخبرات مع اعطاء الأولوية للخبراء العرب للعمل فى البلاد العربية .

٥ ــ تشجيع تأسيس المعاهد التعاونية وتدعيم القائم منها .

٦ ــ تشجيع تأسيس الاتحادات والجمعيات التعاونية على وجه العموم وجمعيات المنتجين التعاونية (المهنية والحرفية) على وجه الخصوص ومعاونتها على زيادة امكانياتها لخدمة أعضائها باعطائها حق استيراد ما تحتاج اليه ومنحها الأولوية فى الحصول على الخدمات والسلع اللازمة لأعضائها وتيسير بيع منتجاتها للجهات الحكومية .

٧ ــ معاونة الجمعيات التعاونية ماديا عن طريق مدها بمديرين أكفاء تتحمل الدولة رواتبهم ريثما تتمكن هذه الجمعيات من تحمل هذه الرواتب .

رابعا ــ بشأن تمويل الجمعيات التعاونية :

١ ــ يجب أن توضع للتمويل التعاونى سياسة مدروسة وأن تتوافر له الأجهزة والوسائل وأن تدرب الأجهزة المنفذة له تدريبا كافيا .

٢ — يجب على الحكومة أن تقدم للجمعيات التعاونية المساعدات المالية اللازمة لتمكينها من تغطية نفقاتها الادارية • ويجب أن تقدم هذه المساعدات عن طريق البنك التعاونى العام فان لم يوجد فعن طريق التنظيم التعاونى المركزى •

٣ — الى أن يتم انشاء البنك التعاونى العام أو قيام التنظيم التعاونى المركزى يمكن أن يتم تقديم هذه المساعدات الى الجمعيات التعاونية مباشرة وفى هذه الحالة يجب أن يمثل التعاونيون فى مؤسسة الاقراض الحكومية أو شبه الحكومية غير التعاونية التى تمول هذه الجمعيات •

٤ — ينبغى على الدولة أن تخص الجمعيات التعاونية بمعونات خاصة كضمان السلف والسندات وخفض رسم الخدمة وتيسير شروط التعامل والتحصيل ومنحها امتيازات خاصة كالاعفاء من بعض الضرائب والرسوم•

٥ — يجوز للدول أن تسهم فى رأسمال الجمعية التعاونية لتمكينها من تحقيق أهدافها دون أن يكون هذا الاسهام سببا فى سيطرة الدولة على ادارة الجمعية •

٦ — يجب على الجمعية التعاونية :

(أ) أن تضع نظاما لتمويل أعمالها الاجتماعية من اشتراكات أعضائها ومن أموال المعونة الاجتماعية المتجمعة لديها سنويا •

(ب) أن تشجع أعضائها على زيادة مدخراتهم وودائعهم لديها وأن تنمى احتياطاتها •

(جـ) أن تنظم الاكتتاب فيها بحيث يكتتب كل عضو فى رأسمال

الجمعية بعدد من الأسهم تتناسب مع الخدمات التى يتوقع الحصول عليها من الجمعية باستثناء الجمعيات الاستهلاكية للتمــوين المنزلى والتوفــير المدرسى • وما يشابهها •

خامسا ـ بشأن التشريعات التعاونية :

١ ــ يجب على الدول التى ليس بها تشريع تعاونى حتى الآن أن تعمل على سن هذا التشريع على أن يكون خاصا بالتعاون وموحدا ومبســطا وغير مغرق فى التفصيلات تاركا اياها للوائح والأنظمة العامة والداخلية•

٢ ــ يجب عند وضع التشريع أن يكون مرنا بحيث يسمح بوضع الأنظمة أو اللوائح أو القرارات التى تعالج القضايا الخاصة بكل نـــوع من أنواع الجمعيات التعاونية وأن يكون دائما محلا للتعديل بما يتلاءم مع ظروف الدولة وتدرج الحركة التعاونية فيها ويحقق الغايات التى تمكن الدولة من رعاية الحركة التعاونية والاشراف عليها •

٣ ــ ينبغى أن يتضمن التشريع احترام مبدأ حق الأفراد فى الانتساب الاختيارى لعضوية الجمعيات التعاونية • ومع ذلك يجــوز ــ اذا اقتضى الصالح العام ذلك ــ أن يتضمن التشريع نصا يجيز :

(ا) أن تلزم الأقلية بالانتساب الى الجمعية التعاونية اذا كانت الأغلبية قد انتمت الى عضوية الجمعية وذلك اذا رأت الدولة فى هذا الالزام تحقيقا للمصلحة العامة•

(ب) أن تلتزم الدولة الأفراد بالانتساب للجمعية التعاونية اذا رأت المصلحة العامة تقتضى ذلك •

٤ ــ ينبغى أن يتضمن التشريع نصا يجيز للجمعيات التى يتسع نطاق عملها جغرافيا أو عدديا أن تعقد هيئاتها على مندوبين اثنين بحيث تعقــد اجتماعات أولية على المستويات المحلية لبحث النقاط الهامة فى جــدول

الأعمال ولاختيارهم مندوبين عنهم للاجتماع المركزى يحملون التوصيات التى تقرها الاجتماعات الفرعية ويتقيدون بها لدى مناقشتها فى الاجتماع الثانى قانونيا مهما كان عدد الحاضرين وذلك فى اجتماع الهيئات العمومية التى يقل عدد أعضائها عن ألف عضو أما فى حالة الجمعيات التى يزيد عدد أعضائها على الألف ، فنظرا لما قد يكون لهذه الجمعيات من أهمية بالنسبة للكيان الاقتصادى للبلاد فانه ينبغى أن تعتبر القرارات التى تتخذ فى الاجتماع الثانى خاضعة لمصادقة الجهةالادارية التعاونيةذات الاختصاص قبل نفاذها .

٥ ـ ينبغى أن يتضمن التشريع نصا يجيز للسلطة العامة أن تجرى تحقيقا قانونيا وأن توقف عن العمل لجنة ادارة الجمعية التعاونية اذا رأت هذه اللجنة لا تلتزم بالتشريعات التعاونية أو نظام الجمعية الداخلى أو اذا أساءت التصرف أو كانت عاجزة عن ادارة الجمعية ، وكان من شأن استمرارها فى الادارة أن يعرض كيان الجمعية للخطر وعلى السلطة العامة فى هذه الحالة أن تعين شخصا أو لجنة لادارة أعمال الجمعية لفترة محدودة .

سادسا ـ بشأن التعليم والتوعية :

١ ـ ينبغى أن تعنى الدولة بنشر الثقافة التعاونية فى التعليم العام الابتدائى والاعدادى والثانوى وكذلك فى الجامعات والمعاهد العليا ومعاهد المعلمين والخدمة الاجتماعية .

٢ ـ ينبغى أن تعنى الدولة بنشر التوعية التعاونية بين المواطنين الأعضاء فى التنظيمات التعاونية القائمة فعلا أو الذين سيكونون أعضاء بها فى المستقبل وذلك عن طريق المحاضرات والندوات والاذاعة والتليفزيون والسينما ودور التمثيل .

٣ ــ ينبغى أن يشجع أعضاء الجمعيات التعاونيــة على حضــور اجتماعات الهيئات العمومية بشتى الوسائل الممكنة وعن طريق نشر الوعى التعاونى والثقافة التعاونية والمزيد من الارشاد التعاونى .

التوصية رقم ١٢٧
الخاصة بدور التعاونيات فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول النامية

المؤتمر العام لمنظمة العمــل الدولية ، المنعقــد فى جنيف ، فى دورته الخمسين ، يوم أول يونيو ١٩٦٦ ، بناء على دعوة من مجلس ادارة مكتب العمل الدولى.

وقد قرر الموافقة على بعض المقترحات الخاصــة بدور التعاونيات فى التنمية الاقتصادية والاجتماعيــة للدول النامية ، وهو موضوع البند الرابع من جدول اعمال الدورة .

وقد قرر أن تصاغ هــذه المقترحات على شــكل توصية .

فانه فى هذا اليوم الحادى والعشرين من يونيو ، العام السادس والستون وتسعمائة وألف يوافق على التوصية التالى نصــها ، والتى يطلــق عليها اســم «توصية التعاونيات (للدول النامية) لعام ١٩٦٦».

أولا ــ مجال التطبيق :

١ ــ تنطبق أحكام هذه التوصية على جميع أنواع التعاونيات ، بما فيها تعاونيات المستهلكين وتعاونيات استصلاح الأراضى ، وتعاونيــات الانتاج الزراعى وتصنيع المنتجات الزراعية ، وتعاونيات التوريدات الريفية وتعاونيات التسويق الزراعى ، وتعاونيات صيد الأسماك وتســويقها ، وتعاونيات الخدمات ، وتعاونيات الحرف اليدوية ، وتعاونيات العمــال الانتاجية ، وتعاونيات مقاولات توريد العمال ، والبنوك التعاونيةوالجمعيات

التعاونية للادخار والائتمان ، وتعاونيات الاسكان ، وتعاونيات النقل ، وتعاونيات التأمين ، وتعاونيات الخدمات الصحية .

ثانيا ــ الأغراض التى تستهدفها السياسة الخاصة بالتعاونيات :

١ ــ يجب أن يعتبر انشاء التعاونيات ونموها أداة من الأدوات الهامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فى الدول النامية ، ووسيلة لتحقيق التقدم الانسانى فى هذه الدول .

٢ ــ وبصفة خاصة ، فان التعاونيات يجب انشاؤها وتطويرها كوسيلة لما يلى :

(أ) تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للافراد ذوى الموارد والفرص المحدودة ، وتنمية وتشجيع صفات المبادأة والابتكار لدى هؤلاء الأفراد .

(ب) زيادة الموارد الراسمالية الشخصية والقومية عن طريق تشجيع الادخار ، والقضاء على الربا ، واستخدام الائتمان استخداما سليما .

(ج) خدمة الاقتصاد بتوفير درجة متزايدة من السيطرة الديمقراطية على النشاط الاقتصادى وبتوزيع الفائض الاقتصادى توزيعا عادلا .

(د) زيادة الدخل القومى ، وحصيلة الصادرات ، والعمالة ، عن طريق استثمار الموارد المتاحة استثمارا أفضل وأكمل ، وذلك على سبيل المثال فى تنفيذ نظم الاصلاح الزراعى التى تهدف الى استغلال أراض جديدة فى الانتاج ، وفى انشاء وتطوير المصانع الحديثة التى تقوم بتصنيع خامات محلية ، والتى يفضل أن تنشأ على أساس الانتشار فى أكبر عدد من المناطق بدلا من تركيزها فى مكان واحد أو فى عدة مناطق قليلة .

(هـ) تحسين الظروف الاجتماعية ، واستكمال الخدمات فى بعض المجالات مثل الاسكان ، ومثل مجالات الخدمات الصحية والتعليمية وخدمات المواصلات حيثما كان ذلك ملائما .

(و) المعاونة فى رفع مستوى المعلومات العامة والمعلومات الفنية لأعضائها .

٤ ـ يجب على حكومات الدول النامية أن تصوغ وتنفذ سياسة يمكن للتعاونيات فى ظلها أن تتلقى العون والتشجيع فى النواحى الاقتصادية والمالية ، والفنية ، والتشريعية ، وغير ذلك من النواحى ، دون أن يكون لهذا العون والتشجيع أى أثر على ما تتمتع به التعاونيات من استقلال .

٥ ـ وفى تفصيل مثل هذه السياسة ، يجب أن نأخذ فى الاعتبار الظروف الاقتصادية والاجتماعية القائمة ، والموارد المتاحة ، والدور الذى يمكن للتعاونيات أن تنهض به فى تنمية الدول المعنية .

يجب أن تكون هذه السياسة جزءا متكاملا من خطط التنمية ، فى الحدود التى يتوافق فيها هذا التكامل مع الخصائص الجوهرية للتعاونيات.

٦ ـ يجب أن تكون هذه السياسة محلا للمراجعة والتعديل بما يتفق مع التغييرات التى تطرأ على الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية ومع التقدم التكنولوجى .

٧ ـ يجب أن تشترك التعاونيات القائمة فعلا فى صياغة هذه السياسة، كما يجب أن تشترك أيضا فى تطبيقها كلما أمكن ذلك .

٨ ـ يجب تشجيع الحركة التعاونية على السعى للحصول على تعاون المنظمات التى تشاركها أهدافها . وذلك فى صياغة هذه السياسة وفى تطبيقها حيثما كان ذلك ملائما .

٩ ـ (أ) : يجب على الحكومات المعنية اشراك التعاونيات ـ على نفس الأسس التى تشرك بها سائر المنظمات ـ فى صياغة الخطط الاقتصادية القومية وغيرها من الاجراءات الاقتصادية العامة ، على الأقل حيثما كان هناك احتمال لأن تؤثر هذه الخطط والاجراءات على نشاط التعاونيات كما يجب أيضا اشراك التعاونيات فى تطبيق هذه الخطط والاجراءات فى الحدود التى يكون فيها هذا الاشراك متفقا مع الخصائص الجوهرية للتعاونيات .

(ب) بالنسبة للأغراض المنصوص عليها فى الفقرة ٧ والفقرة الفرعية (أ) من الفقرة ٨ ، فان الاتحادات التعاونية يجب أن تخول سلطة تمثيل التعاونيات الأعضاء فيها على المستويات المحلية والاقليمية والقومية .

ثالثا ـ طرق تنفيذ السياسة الخاصة بالتعاونيات :

(أ) التشريع :

١٠ ـ يجب اتخاذ كافة الخطوات المناسبة ـ بما فى ذلك استشارة التعاونيات القائمة فعلا من أجل تحقيق الأهداف التالية :

(أ) اكتشاف والغاء ما تضمه القوانين واللوائح من نصوص قد تؤدى ـ دون ما داع ـ الى الحد من نمو التعاونيات بسبب التفرقة ، كان يكون ذلك مثلا فى مجال الضرائب أو منح التراخيص والحصص ، أو نتيجة لعدم مراعاة الصفة الخاصة للتعاونيات أو للقواعد التى تتحكم فى عملها بالذات .

(ب) تجنب تضمين القوانين واللوائح مثل هذه النصوص فى المستقبل .

(ج) تحقيق المواءمة بين القوانين واللوائح وبين الظروف الخاصة للتعاونيات .

١١ ـ يجب أن توجد قوانين أو لوائح تتناول بصفة خاصة انشاء التعاونيات وتشغيلها وحماية حقها فى العمل تحت شروط تتساوى مع تلك التى تعمل فى ظلها سائر أنواع المشروعات والأفضل أن تكون هـــذه القوانين واللوائح نافذة على جميع فئات التعاونيات .

١٢ ـ يجب فى جميع الأحوال أن تتضمن هذه القوانين واللوائح نصوصا تتناول الأمور التالية :

(أ) تتضمن تعريفا أو وصفا للجمعية التعاونية يبرز خصـــائصها الجوهرية من حيث كونها جمعية من الأشخاص الذين انضموا الى بعضهم طواعية لتحقيق غاية مشتركة عن طريق تكوين منظمـــة خاضـــعة للرقابة الديمقراطية يكتتبون بأنصبة عادلة فى رأس المال الـــلازم لها ويقبلـــون مشاركة عادلة فى تحمل الأخطار أو كسب المنافع المترتبة على المشروع الذى يشاركون فيه مشاركة ايجابية .

(ب) تتضمن وصفا لأهداف الجمعية التعاونية واجراءات انشـــائها وتسجيلها ، وتعديل لائحتها الأساسية ، وحلها .

(جـ) بيان شروط العضوية ، مثل الحد الأقصى لنصيب كل مساهم فى رأس المال وعند الاقتضاء بالنسبة التى يستحق سدادها من هذا النصيب وقت الاكتتاب والمهلة المحددة لاتمام السداد الكامل ، وحقوق الأعضـــاء وواجباتهم التى تبين بعد ذلك بتفصيل أكبر فى لوائح التعاونيات .

(د) أساليب الادارة ومراجعة الحسابات الداخلية ، واجـــراءات انشاء الأجهزة المختصة وكيفية عملها .

(هـ) حماية اسم الجمعية التعاونية .

(و) أجهزة المراجعة والحسابات الخارجية للتعاونيات وتنظيمها وارشادها لكى تضمن تطبيق القوانين واللوائح .

(٢) ان الاجراءات المنصوص عليها فى مثل هذه القوانين واللوائح، وخاصة اجراءات التسجيل ، ينبغى أن تكون ميسرة بقدر الامكان حتى لا تعوق انشاء التعاونيات ونموها .

١٣ — ينبغى أن تتضمن القوانين واللوائح الخاصة بالتعاونيات السماح لها بتكوين اتحادات خاصة بها .

(ب) التعليم والتدريب :

١٤ — يجب أن تتخذ الاجراءات الكفيلة بنشر الدراية بمبادىء التعاونيات وأساليبها وامكانياتها وحدود نشاطها على أوسع نطاق ممكن بين شعوب الدول النامية .

١٥ — يجب تنظيم التعليم المناسب فى الموضوع على ألا يقتصر ذلك على المدارس والكليات التعاونية وغيرها من المراكز المتخصصة ، وانما يجب أن تمتد أيضا الى المعاهد الدراسية الأخرى ، مثل :

(أ) الجامعات ومعاهد التعليم العالى .

(ب) كليات تدريب المعلمين .

(ج) المدارس الزراعية وغيرها من مؤسسات التعليم المهنى ومراكز تعليم العمال وتدريبهم .

(د) المدارس الثانوية .

(هـ) المدارس الابتدائية .

١٦ — ١ — سعيا الى تطوير ونشر الخبرة العملية بالمبادىء والأساليب

التعاونية ، يجب تشجيع انشاء الجمعيات التعاونية للطلبة فى المدارس والكليات .

٢ ــ وبالمثل ، فان منظمات العمال ، وجمعيات الحرفيين يجب أن تلقى التشجيع ، والمساعدة على تنفيذ خططها لنشر التعاونيات وتطويرها .

١٧ ــ يجب أن تتخذ الخطوات اللازمة ــ على المستوى المحلى قبل كل شىء ــ لنشر الوعى بمبادىء التعاونيات وأساليبها وامكانياتها بين السكان البالغين .

١٨ ــ ينبغى الاستفادة بشكل كامل من مختلف الوسائل التعليمية، مثل المراجع الدراسية ، والمحاضرات ، وحلقات البحث ، وجماعات الدراسة والمناقشة ، والمرشدين المتنقلين والجوالات الارشادية لزيارة المشروعات والصحافة والأفلام والراديو ، التليفزيون ، وغيرها من وسائل الاتصال الجماهيرية ، مع مراعاة تكييف الانتفاع بهذه الوسائل مع الظروف الخاصة السائدة فى كل قطر .

١٩ ــ ١ ــ ينبغى اتخاذ الاجراءات التى تكفل ضمان القدر اللازم من التدريب الفنى والتدريب على المبادىء والأساليب التعاونية للأفراد الذين سيعملون ــ والأفراد العاملين فعلا عند الضرورة ــ فى ميدان التعاونيات كموظفين أو أعضاء فى الجمعيات التعاونية ، كما يجب ضمان هذا التدريب أيضا لمستشارى هذه الجمعيات ، والقائمين على شئون النشر فيها .

٢ ــ اذا كانت التسهيلات القائمة فعلا غير كافية . فانه يجب عندئذ انشاء الكليات أو المدارس المتخصصة التى تكفل التعليم والتدريب اللازمين كما ينبغى أن يتولى هذه المهمة اخصائيون من المدرسين أو من قادة الحركة

التعاونية ، مع تكييف الوسائل التعليمية المستخدمة وفق احتياجات البلاد، واذا تعذر انشاء مثل هذه المعاهد المتخصصة ، فانه يجب عندئذ تنظيم دورات أو برامج دراسية عن التعاون اما بالمراسلة أو فى مؤسسات تعليمية معينة مثل مدارس المحاسبة أو مدارس الادارة أو المدارس التجارية •

٣ ــ ينبغى أن يكون استخدام البرامج الخاصة للتدريب العملى وسيلة من وسائل المساهمة فى تعليم أعضاء التعاونيات وتدريبهم تدريبا أساسيا ومتقدما ، ويجب عند تصميم هذه البرامج أن ينظر بعين الاعتبار الى الظروف الثقافية المحلية والى الحاجة الى نشر الدراية بالقراءة والكتابة ومبادىء الحساب •

(ج) المساعدات التى تقدم للتعاونيات :

المساعدات المالية :

٢٠ ــ ١ ــ حيثما كان ذلك ضروريا ، فان التعاونيات ــ ينبغى أن تتلقى المساعدة المالية من الخارج عندما تبدأ نشاطها أو تعترضها صعوبات مالية تقف فى طريق نموها أو تحويلها بما يتفق والأسس التعاونية •

٢ ــ ينبغى ألا تترتب على هذه المساعدة أية التزامات تتعارض مع استقلال التعاونيات أو مع مصالحها • كما يجب أن تستهدف هذه المساعدات تشجيع مبادأة أعضاء التعاونيات • وجهودهم لا أن تحل محل هذه المبادأة وهذه الجهود •

٣ ــ من الممكن أيضا أن تقدم للتعاونيات منحا أو اعفاءات ضرائبية تستهدف بصفة خاصة مساعدتها على التمويل •

٢١ ــ ١ ــ ينبغى أن تتخذ هذه المساعدة شكل القروض أو الضمانات الائتمانية •

(أ) حملات الدعاية والترويج ، والتثقيف .

(ب) مهام معينة محددة تحديدا واضحا تستهدف تحقيق الصالح العام

٢٢ ـ عندما يتعذر على الحركة التعاونية توفير مثل هـذه المعونة فينبغى عندئذ أن تنهض الدولة أو الهيئات العامة الأخرى بتقديمها وان كان يجوز ـ عند الضرورة ـ أن تأتى هذه المعونة من المؤسسات الخاصة كما يجب تنسيق هذه المعونة بصورة تكفل منع ازدواج الموارد وتفتيتها.

٢٣ ـ ١ ـ يجب أن تكون المنح والاعفـاءات أو التخفيضـات الضرائبية خاضعة للشروط التى تنص عليها القوانين أو اللوائح المعمول بها فى البلاد . وأن تكون مرتبطة على الخصوص بالغرض الذى ستستخدم فيه المعونة وبمقدارها ، كما يجوز أيضا تحديد شروط القروض والضمانات الائتمانية فى كل حالة على حدة .

٢ ـ ينبغى على السلطة المختصة أن تضمن اشرافا كافيا لاستخدام المعونة المالية وسداد المعونة الممنوحة اذا كانت فى صورة قرض .

٢٤ ـ ١ ـ المعونة المالية المقدمة من مصادر عامة أو شبه عامة يجب أن يجرى تقديمها عن طريق مصرف تعاونى أهلى فاذا لم يتيسر ذلك فيجب أن تقدم هذه المعونة عن طريق مؤسسة تعاونية مركزية قادرة على النهوض بمسئولية التصرف فى هذه المعونة وبسدادها حيثما تدعو الضرورة الى ذلك والى أن يتم انشاء مثل هذه المؤسسات يجوز تقديم المعونة بصـورة مباشرة الى كل جمعية تعاونية على حده .

٢ ـ المعونة المالية من المؤسسات الخاصة يجوز تقديمها بصـورة مباشرة الى التعاونيات المنفردة . على أن يـكون ذلك وفقـا للشروط المنصوص عليها فى الفقرة الفرعية (٢) من الفقرة ٢٠ من هذه التوصية .

المساعدات الادارية :

٢٥ ــ من الأمور الجوهرية أن ينهض أعضاء التعاونيات والأفــراد الذين ينتخبهم هؤلاء الأعضاء بمسئولية ادارة التعاونيات وتنظيمها ، الا أن من واجب السلطات المختصة فى نفس الوقت أن تنهض بالمهام التالية فى الحالات التى تدعو الى ذلك ، وخلال فترة بدء عمل التعاونيات فقط •

(أ) أن تساعد الجمعية التعاونية فى توظيف أفراد اكفاء وفى صرف أجورهم •

(ب) أن تضع تحت تصرف الجمعية التعاونيةخدمات أفراد اكفاء يقدمون لها الارشادات والمشورة •

٢٦ ــ ١ ــ من الناحية العامة ، يجب أن يتيسر للتعاونيات ســبيل الحصول على الارشادات والمشورة بصورة تضمن احتــرام استقلالها ، ومسئوليات أعضائها وأجهزتها وموظفيها ، وذلك فى الأمور المتعلقة بالادارة والتنظيم والأمور الفنية •

٢ ــ من الأفضل أن يتم تقديم هذا الارشاد وهذه المشورة بواسطة اتحاد تعاونى أو بواسطة السلطات المختصة •

(د) الاشراف ومسئولية التنفيذ :

٢٧ ــ ١ ــ ينبغى أن تخضع التعاونيات لنوع من الاشراف يستهدف ضمان قيامها بنشاطها على صورة تتفق والأهداف التى أنشئت هـــذه التعاونيات لتحقيقها ووفقا لما يقضى به القانون •

٢ ــ من الأفضل أن تسند مسئولية الاشراف الى اتحاد تعاونى أو الى السلطة المختصة •

٢٨ ــ ينبغى أن يكون الاتحاد التعاونى مسئولا عن مراجعة حسابات

التعاونيات المنضمة اليه ، والى أن يتم انشاء مثل هذا الاتحاد ان لم يكن قائما واذا كان الاتحاد لا يستطيع القيام بهذه المهمة فان النهوض بها يجب أن يقع على عاتق السلطات المختصة ، أو أن يستند الى هيئـة مستقلة مؤهلة .

٢٩ ــ يجب تخطيط وتنفيذ الاجراءات المشار اليها فى الفقرتين ٢٧ و ٢٨ من هذه التوصية بحيث :

(أ) تضمن حسن ادارة التعاونيات وتنظيمها .

(ب) تحمى مصالح الغير .

(ج) توفـير الفرصـة لاستـكمال تعليم وتـدريب المسئولين عن ادارة التعاونيات وموظفيها من خـلال الممارسة العملية والمراجعة الدقيقة للاخطاء .

٣٠ ــ ١ ــ ضمانا لحسن قيام الجمعيات التعاونية بعملها فانه يحسن أن تسند الى جهاز مركزى واحد جميع المهام الخاصة بنشر التعاونيـات والنهوض بها ، وتوفير الثقافة التعاونية وتدريب المسـئولين عـن ادارة التعاونيات وموظفيها ، والمساعدة فى تنظيمها وتشغيلها .

٢ ــ من الأفضل أن تكون هذه الوظائف من مسئولية اتحاد تعاونى والى أن يتم انشاء مثل هذا الاتحاد أن لم يكن قائما يحسن أن تقـوم بهذه المهام السلطات المسئولة أو هيئات أخرى مؤهلة حيثمـا كان ذلك ملائما .

٣١ ــ ١ ــ ينبغى كلما كان ذلك ممكنا أن يعهد الى أشخاص متفرغين تفرغا كاملا بأداء الوظائف الواردة بالفقرة ٣٠ من هذه التوصية .

٢ ــ كما ينبغى أن يكون الأشخاص الذين ينهضون بهذه المهام ممن

تلقوا تدريبا موجها للقيام بها وينبغى أن يتلقوا هذا التدريب فى معاهد متخصصة أو يكونوا قد تلقوا بقدر الامكان تدريبا خاصا فى المدارس أو المعاهد ، المذكورة فى الفقرة ١٩ .

٣٢ ـ ينبغى على السلطات المختصة أن تجمع وتنشر ـ مرة واحدة فى السنة على الأقل ـ تقارير واحصاءات عن أنشطة التعاونيات فى مجال الاقتصاد القومى وغيرها .

٣٣ ـ عندما تعجز خدمات الاتحادات التعاونية أو غيرها من المؤسسات القائمة على الوفاء بالحاجة الى البحوث وتبادل الخبرات والمطبوعات بطريقة صالحة فلا بد عندئذ من انشاء مؤسسات خاصة لهذا الغرض على الصعيد الوطنى أو فيما بين الأقاليم ـ اذا أمكن ذلك ـ تتولى النهوض بهذه الخدمة .

رابعا ـ التعاون الدولى :

٣٤ ـ ١ ـ ينبغى على الدول الأعضاء أن تتعاون فيما بينها الى أقصى درجة ممكنة وتشجيع التعاونيات فى البلاد النامية .

٢ ـ مثل التعاون يمكن أن يقوم :

(أ) بين البلاد النامية .

(ب) بين البلاد الواقعة فى منطقة واحدة ، وخاصة فى نطاق المنظمات الاقليمية حينما وجدت هذه المنظمات .

(ج) بين البلاد التى توجد فيها حركة تعاونيةقديمة من ناحية والبلاد النامية من ناحية أخرى .

٣ ـ ينبغى ، كلما تيسر ذلك ، أن تدعى المنظمات التعاونية الوطنية للاشتراك فى تحقيق مثل هذا التعاون ، وأن يتم الانتفاع بجهود المنظمات

التعاونية الدولية وغيرها من الهيئات الدولية المهتمة بالتعاون • على أن يستهدف ذلك تنسيق الجهود الدولية فى هـذا الميـدان على وجـه الخصوص •

٤ ــ هذا التعاون ينبغى أن يمتد الى اجراءات مثل :

(أ) اطراد تقـديم المعونة للحركات التعاونيـة فى البلاد النامية على أن يتم ذلك كلما أمكن فى صورة برامج منسقة متكاملة تشارك فيها مختلف المنظمات سـواء كانت منظمات مشتركة بين الحكومات أو منظمات غير حكومية •

(ب) اعداد وتقديم المواد الاعلامية والكتب والوسائل السمعية والبصرية وما شابه ذلك من الوسائل للمعاونة فى اعداد التشريعات الخاصة بالتعاونيـات والتثقيف التعاونى وتكوين القادة ، والموظفين المؤهلين •

(ج) تبادل الموظفين المؤهلين •

(د) تقديم المنح الدراسية •

(هـ) تنظيم حلقات الدراسة والندوات الدولية •

(و) تبادل السلع والخدمات بين التعاونيـات وبعضها •

(ز) العمل على بدء البحوث المنهجية من تـكوين هيكل الحركات التعاونية فى البلاد النامية وأسـاليب عملها والمشكلات التى تعترضها •

خامسا ــ نصوص خاصة تتعلق بدور التعاونيات فى معالجة مشكلات خاصـــة :

٣٥ ــ ينبغى الاعتراف بأن التعاونيات قـد يكون لها فى بعض الظروف المعينة دور خاص يمكنها أن تقوم به فى معالجة بعض المشكلات المحددة التى تنشأ فى الدول النامية •

٣٦ – يتضمن الملحق بهذه التوصية اقتراحات معينة تبين الفائدة التى يمكن تحقيقها من مختلف صور التعاونيات فى التطبيق الناجح للاصلاح الزراعى وفى رفع مستوى معيشة المنتفعين به .

ملحـــق

١ ــ نظرا لأهمية التعاونيات كوسيلة لخدمة التقدم الاقتصادى والاجتماعى بصفة عامة ، وكوسيلة لربط جمهور الريفيين ربطا مباشرا بعملية التنمية ونظرا لما للتعاونيات من قيمة تعليمية وثقافية فانهـا يجب أن تكون موضع الاعتبار كمنظمات ذات دور حيوى فى برامج الاصلاح الزراعى •

٢ ــ ينبغى أن تستخدم التعاونيات كوسيلة لتقييم مصالح سـكان الريف ومشكلاتهم عند تخطيط اجراءات الاصلاح الزراعى واعدادها• كما ينبغى أن تستخدم التعاونيات أيضا كوسيلة لنشر المعلومات بـين المزارعين وايضاح أغراض مثل هذه الاصلاحات ومبادئها وأساليبها لهم على خير وجه مفهوم •

٣ ــ ينبغى الاهتمام بصفة خاصة بتطوير أفضل أشكال التعاونيات الملائمة ، والتى تتفق مع أنماط الاصلاح الزراعى ومراحله المختلفة كما يجب أن توفر التعاونيات للمزارعين فرصة استغلال حيازاتهم بـكفاءة وبشكل منتج ، وأن تفسح السبيل أمام أكبر قدر ممكن من مبـادرة الأعضاء ومساهمتهم فى نشاطها •

٤ ــ ينبغى تشجيع الصور المناسبة للتعاون الاختيارى على استغلال الأرض كلما كان ذلك ملائما • وقد تتراوح هذه الصور بين تنظيم خدمات وعمليات زراعية معينة تنظيما مشتركا وبين التجميـع الكامل للأرض والعمل والمعدات فى وحدة واحدة تستغل استغلالا جماعيا مشتركا •

٥ — يجب تشجيع الاقبال الاختيارى على تجميع الحيازات المفتتة عن طريق الجمعيات التعاونية كلما كان ذلك ملائما .

٦ — فى الحالات التى ينعقد فيها العزم على اتخاذ اجراءات لنقل ملكية الحيازات الكبيرة أو تقسيمها يجب توجيه الاهتمـــام الكافى الى قيام المنتفعين بتنظيم أجهزة تعاونية للحيازة أو الاستغلال الزراعى .

٧ — ينبغى أن يؤخذ فى الحسبان أيضا انشاء التعاونيات عند وضع وتنفيذ خطط التوطين فى الأراضى الزراعية وخاصة فيما يتعلق باجراءات تحسين الأراضى الجديدة وبتنظيم الخدمات وعمليات الفلاحة المشتركة لصالح المستغلين .

٨ — من المناسب تشجيع المنتفعين بنظم الاصلاح الزراعى وكذلك صغار المزارعين الآخرين على الادخار التعاونى وانشاء جمعيات الائتمان التعاونى والمصارف التعاونية وذلك بغرض :

(أ) توفير القروض اللازمة للمزارعين لشراء المعدات وغيرها من المستلزمات الزراعية .

(ب) تشجيع المزارعين على الادخار وتكوين رءوس الأموال .

(ج) الموافقة على تقديم القروض وتشجيع الادخار وسط الأسر الزراعية بما فيها أسر العمال الزراعيين ممن لا يمكنهم الانتفاع بمصادر الائتمان التقليدية .

(د) تسهيل تنفيذ خطط الائتمان الحكومى الخاصة عن طريق تقديم القروض الى المنتفعين بطرق فعالة ، وضـــمان الاشراف الصـــحيح على استخدامهـــا وعلى تسديدها فى الأوقات المحددة .

٩ ــ ينبغى تشجيع المؤسسات التعاونية الخاصة بالتموين وتصريف المواد • والجمعيات التعاونية ذات الوظائف المتعددة وذلك للوفاء بالأغراض التاليــة :

(أ) لشراء وتوريد المستلزمات الزراعية الجيــدة بافضل الشروط •

(ب) تموين العمال الزراعيين بكافة أنواع الاحتياطيات المنزلية الهامة •

(ج) اعداد وتمويل وتوزيع المنتجات الزراعية بصفة جماعية •

١٠ ــ من الملائم تشجيع انشاء الجمعيات التعاونية التى تقــدم للمزارعين خدمات أخرى مثل الاستخدام المشــترك للآلات الزراعيــة والكهرباء وتربية الماشية وتوفير الخدمات البيطرية وخدمات الوقاية من الآفات وتسهيلات وسائل الرى والتأمين على المحاصيل والماشية •

١١ ــ سعيا الى ازدياد امكانيات العمل وظروفه والدخل المســتمد منه فانه ينبغى معاونة العمال الزراعيين المعدمين ــ كلما كان ذلك ملائما ــ على تنظيم أنفسهم اختياريا فى تعاونيات خاصة لمقاولات العمل •

١٢ ــ أن الجمعيات التعاونية العاملة فى مختلف الجهات فى المناطق والتى جرى فيها تنفيذ اجراءات الاصلاح الزراعى يجب تشجيعها على توحيد نشاطها كلما كان من شأن هذا التوحيد تحقيق مزايا اقتصادية •

١٣ ــ ينبغى توجيه الاهتمام الكافى أيضا الى تشــجيع وتطوير الأشكال الأخرى للنشاط التعاونى التى توفر لأفراد أسر المزارعين عملا غير زراعى كل الوقت أو بعضه (مثل العمل الحرفى أو الصناعات المنزلية)

والتى تتولى التوزيع العادل للسلع الاستهلاكية ، والتى تقدم خدمات اجتماعية قد لا تسمح ظروف الدولة بتقديمها (مثل خدمات الصحة أو التعليم أو الثقافة أو الترقية أو النقل) .

١٤ ــ ان تبادل ونشر المعلومات عن أساليب التعاونيات وامكانياتها وحدود نشاطها فيما يتصل بالاصلاح الزراعى ينبغى أن يكون محلا للتشجيع بكافة الوسائل الممكنة حتى تصبح الخبرة المكتسبة فى هذا المجال متاحة لأكبر عدد ممكن من البلاد .

المبحث الثالث

التخطيط التعاوني

كلمة الباحث

لقد أصبح التخطيط فى العالم فى الفترة الأخيرة عاملا هاما وأساسيا لتقدم الأمم بحيث تحول الدراسات العلمية دون حدوث الأزمات والاختناقات والعمل على ازدهار البلاد وتقدمها •

والأخذ بأسلوب التخطيط يعتبر قاعدة لانطلاق دفعنا الثورى ، لبناء مجتمعنا الجديد على أساس من العدالة الاجتماعية ، وكرامة الفرد، بغية رفع مستوى المعيشة ، وتقليل الفوارق بين أفراد الشعب ، وحشد القوى ، وتعبئة الجهود لتنمية الموارد الاقتصادية ، وتعميم الخدمات العامة وزيادة الدخل القومى زيادة سريعة تتيح فرص العمل والعيش الكريم للمواطنين دون احتكار أو استغلال أو سيطرة بفضل التعاون والتضامن بين أفراد المجتمع وفئاته ، دون صراع أو طغيان •

واذا كان التخطيط ضرورة ملحة فى الظروف العادية ، فانه يصبح أمرا حتميا فى الظروف الاستثنائية وفى حالات الحرب والاستعداد لها •

ومنذ قيام ثورة ٢٣ يوليو وقد أخذنا بمبدأ التخطيط الاقتصادى الشامل وذلك بحشد كافة الموارد القومية ــ مادية وبشرية وطبيعية ــ والتنسيق بينها فى خطة قومية شاملة للتنمية الاقتصادية رغبة فى استخدام هذه الموارد الاستخدام الأمثل لتحقيق أعلى قدر من الانتاج ــ كما ونوعا ــ وبالتالى زيادة الدخل القومى أقصى زيادة مستطاعة ، ورفع

مستوى حياة البشر على أرض مصر رفعا حقيقيا ومتواصلا سنة بعـد أخـرى .

ولقد نتج من الأخذ بسياسة التخطيط الشامل فى بلادنا أن حققنا خلال السنوات الأولى معدلا طموحا للنمو وصـل الى حوالى ٧٪ فى المتوسط فى السنة فى الانتاج وفى الدخل وهو معدل لم يتحقق فى كثير من بلاد العالم ، خاصة والدول النامية ، ولم يكن هذا المعدل يتم بدون تخطيط .

وتظهر أهمية هذا المعدل أنه قد سبق بكثير معدل نمو السكان ، فبرغم أن سكاننا يزيدون بمعدل مرتفع هو ٢ر٨٪ سنويا وهو يعـد من أكبر المعدلات فى العالم مما يحتم بالضرورة العمل على الانخفاض به عن طريق تنظيم الأسرة ، ثم أننا بالرغم من ذلك حققنا فى السنوات الأولى للتخطيط الشامل نموا فى الدخل يزيد عن ضعف معدل السكان ، وكذلك حققنا فى ظل الخطة زيادة فى الانتاج الزراعى بنسبة تتجاوز ١٦٪ وهى نسبة كبيرة جدا اذا قورنت بنمو الزراعة فى الدول الاشتراكية فى المرحلة الأولى من مرحلة التطبيق الاشتراكى .

لذلك فاننا أحوج ما نكون اليوم الى الاستمرار فى سياسة التخطيط الشامل والسليم والمتابعة اليقظة المستمرة لكى نسير أمورنا ، سـواء كانت سياسية أو عسكرية أو اقتصادية أو اجتماعية .. الى جانب الدراسة الواعية واتباع أساليب التحليل والمقارنة لنتائج الخطط التى ثبت فاعليتها فى الدول الأخرى التى أعطت دفعة قوية لتشجيع التنميـة للعمل على تحقيق مجتمع الكفاية والعدل .

والكفاية ، أى زيادة الانتاج بغير عدل ، يعنى المزيد من احتـكار الثروة .

والعدل ، أى توزيع الدخل القومى بغير زيادة فى طاقته لا تنتهى الا الى توزيع الفقر والبؤس وانما كلاهما معا ، يدا بيد يصلان بالمجتمع الاشتراكى الى غايته .

ولكى تصبح أمتنا دولة عصرية علمية حديثة يجب أن تبنى تخطيطها الشامل على أسس علمية لتحصل على الأهداف التى ترجوها .

ان واجبنا فى هذه المرحلة الحاسمة من تطورنا ان يكون هناك تعاون وثيق بين القاعدة الشعبية والسلطة التنفيذية ، وأقرب الأمثلة الى التعاون بين القاعدة الشعبية والسلطة التنفيذية الجمعيات التعاونية بعد أن استشرى فى بعضها الفساد .

اننا نوضح من هذا المكان ، أنه آن للتعاونيات أن تقوم بدور ايجابى فى اطار الخطة العامة للدولة ، بحيث تحقق أهدافها .. خاصة وأنه يوجد فى مجتمعنا ما لا يقل عن ثمانية آلاف جمعية .. الأمر الذى يتطلب ضرورة وضع تخطيط شامل لعملياتها الانتاجية ، لكى تتحمل دورا رئيسيا فى خطة التنمية ، كما ويتطلب الأمر ضرورة الاشراف على تنفيذ برامج خططها للتأكد من تحقيق أهدافها بالمعدلات المستهدفة وفى المواعيد المقررة .. وبذلك تحقق الأهداف المطلوبة من أن تكون التنظيمات التعاونية قوى متقدمة فى ميادين العمل الديمقراطى ، وأن تصبح الحركة التعاونية معينا لا ينضب للقيادات الواعية التى تلمس بأصابعها مباشرة أعصاب الجماهير وتشعر بقوة نبضها .

من أجل تحقيق هذه الأهداف جميعا ــ نتقدم بهذا البحث الموجز .

تعريف بالبحث

يتقدم الباحث بأعمق الشكر الى جامعة الدول العربية (ادارة الشئون الاجتماعية والعمل) على تفضلها باختياره أمينا للجامعة ، لمعاونة لجنة خبراء التعاونيين العرب التى تضم ممثلا عن كل دولة من الدول الأعضاء ، والتى من مهامها معالجة شئون الحركة التعاونية فى الدول والبلاد العربية .

وقد اقتضى هذا الاختيار تكليف الباحث بوضع ورقة عن « التخطيط التعاونى » ، واقتراح توصيات لكى تكون ورقة عمل رئيسية فى الدورة التى عقدت بالخرطوم فيما بين ١ ، ٧ مارس ١٩٧٠ — وموضوعها الرئيسى « التخطيط التعاونى » .

وقد تفضلت جامعة الدول العربية بنشر البحث وتوزيعه على الدول الأعضاء والصحافة أثناء الدورة .

والباحث اسهاما منه فى توسيع قاعدة النشر ، قام بنشره فى « المجلة المصرية للدراسات التعاونية » التى صدرت فى شهر مارس عام ١٩٧١ .

ونحن نعيد نشر هذا البحث فى نطاق مجموعة البحوث التى تخيرناها لكى نضعها فى متناول المهتمين والمشتغلين بالحركة التعاونية ، سـواء هنا فى مصر أو فى شتى أنحاء الوطن العربى .

الفصل الأول

التعاون والحكومات العربية

التعاون والحكومات العربية

خطت الحركة التعاونية خطوات موفقة نتيجة لقرار مجلس الجامعة، الذى تضمن قيام لجنة لخبراء التعاون تضم ممثلا عن كل دولة من الدول الأعضاء ، تختاره من المسئولين عن التعاون ، ويكون من مهامها معالجة شئون الحركة التعاونية فى الدول والبلاد العربية ، والتنسيق بين النظم التعاونية فيها ، ودراسة مشكلاتها واعداد خطط للنهوض بها ، ووضع برامج التدريب والعمل على تحقيقها ، ورسم سياسة تبادل الخبراء وايفاد المبعوثين وغير ذلك من المسائل التى تدفع الحركة التعاونية فى الدول العربية وتحقيق تقدمها •• ولعله من تكرار القول أن نقول : ان التعاون أصل من أصول حياتنا ونظمنا الاجتماعية الراسخة ، يعرفه العرب وصورته عقيدتهم القائمة على الايثار والتضحية وانكار الذات ، والعمل فى أسلوب يحقق التكافل الاجتماعى لمجموع المواطنين •

ولعل من أهم التطورات البارزة على الصعيد العربى ، ذلك الاهتمام الذى توليه الحكومات العربية لموضوع التعاون ، والذى أدى بالتالى الى أن تتبنى جامعة الدول العربية هذا الاهتمام لكى تخرج منه بعمل موحد يفى احتياجات الدول العربية فى مجال الدول العربية •• الأمر الذى أدى بجامعة الدول العربية أن تقترح عقد دورة خاصة توضح فيها أهمية الحاجة الى التخطيط التعاونى ، خاصة وأنه قد صدرت توصيات المؤتمر العاشر الذى قام بدراسة موضوع التعاونيات فى الدول العربية ، والتى طالبت بأنه ينبغى على الحكومات العربية أن تعمل على مؤازرة الحركة التعاونية ، وربط النشاط التعاونى ببرامج التنمية

الاقتصادية والاجتماعية كوسيلة من وسائل هذه التنمية ، وذلك فى حدود تتفاوت بتفاوت ظروف وأوضاع كل دولة وبشكل يتمشى مع أنظمتها الداخلية .

ومن الواضح أن الفروق الثقافية والاجتماعية القائمة بين البلاد العربية ، تجعل لكل بلد منها مشاكله الخاصة .. الأمر الذى لا يمكن معه وضع قواعد عامة ثابتة للتنمية فى هذه البلاد ، وكذلك لا يمكن من ناحية أخرى تطبيق تجارب وخبرات البلاد الأوربية فى هذا المجال ، وبالأخص خبرات الدول المتقدمة ، لأن الأمر يتطلب عند التطبيق مراعاة جميع الظروف والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .. الى غير ذلك من العوامل التى تسهم فى اقامة بنيان تعاونى سليم يستند على قاعدة من وحدة المصالح الاقتصادية المشتركة التى تعتبر من أقوى الدعامات لاقامة صرح بنيان تعاونى متين .

ومع مراعاة الفروق بين البلاد العربية النامية ، نحب أن نوضح أن هناك بعض المقاييس العامة التى يمكن تطبيقها ، ونستنتج منها دور الحركة التعاونية فى التنمية الاقتصادية :

(أ) ان معدل الدخل الحقيقى للفرد فى بعض البلدان العربية تحت مستوى دخل الفرد فى البلاد المتقدمة اقتصاديا .

(ب) ان توزيع الدخل فى بعض البلدان العربية غير متكافىء ، فان الغالبية العظمى وأفراد بعض هذه الشعوب لها نصيب أقل بكثير من متوسط الدخل القومى الحقيقى لهذه البلاد ، وخصوصا فئات الشعب المحدودة الدخل ، والتى يمكن تطبيق النظام التعاونى عليها .. الأمر الذى يمكنها من أن تحسن من دخلها المنخفض .

(جـ) مما لا شك فيه أن الدخل المنخفض يترتب عليه ضعف الاقبال على التوفير .. الأمر الذى يترتب عليه ضعف امكانيات الاستغلال .

ولعله اذا أضفنا الى ما تقدم ان نسبة الأمية فى كثير من البلدان العربية تعتبر عالية ، هذا بالاضافة الى قلة دراية هذه الشعوب بالعلوم التكنولوجية .. الأمر الذى يترتب عليه عدم استغلال الموارد الطبيعية لهذه البلاد استغلالا طبيعيا .. كل ذلك يدعو الى ضرورة اعادة تنظيم البناء الاقتصادى .. وهذا يوضح أهمية اهتمام جامعة الدول العربية بعقد دورة خاصة للبحث فى موضوع التخطيط التعاونى على الصعيد العربى .

الفصل الثاني

دراسات ضرورية للتخطيط التعاوني

تقدير مستقبل التعاون :

عند القيام بالدراسات المتعلقة بالتخطيط التعاونى ، ينبغى القيام ببحوث ودراسات تتعلق بتقدير مستقبل الحركة التعاونية .. نسترشد فيه بالتجارب التى مرت بها الدول ، وبالنتائج التى تمخضت عنها هذه التجارب ، وبمدى حاجة جمهوريتنا العربية الحديثة للتعاون .

وهذا التقدير يتطلب تحليل التعاون من عدة نقاط ، تعد جوهرية من الناحيتين النظرية والعالمية ، وأن يكون هذا التحليل حرا لا يتأثر بالميل نحو فكرة التمسك بمعينة جامدة ، ثم أنه لا يكفى فى تقدير مستقبل التعاون أن نبرز محاسنه ومزاياه ونغفل الحديث عن نقاط الضعف فيه كما أن التحليل العلمى لا يستفيد من الاسترسال فى ذكر مساوىء النظم الرأسمالية واغفال المزايا الاقتصادية التى تحققها هذه النظم من حيث التقدم والتنمية الاقتصادية ورفع مستوى الرفاهية فى المجتمع ، على أن تقدير النظام التعاونى باعتبار أنه خطوة سليمة فى تطوير المجتمعات يفرض علينا أن نلم بالوسائل الفعالة فى تحقيق هذا التطوير ، والنتائج المباشرة وغير المباشرة التى تترتب على ذلك ، فمما لا شك فيه أن المجتمع يتعرض للهزات والاضطرابات اذا لم يكن التحول الذى ينقله من طور الى طور تدريجيا وعلى أسس استقرارية ، واذ الم تتخذ العدة لمواجهة الاحتمالات المختلفة المتوقعة فى زمن يقصر أو يطول .

حقيقة المثل الديمقراطية :

والشيء الذى لا بد منه فى تقدير مستقبل التعاون مع كل ما ذكرناه أو أشرنا اليه ، هو أن نفهم حقيقة المثل الديمقراطية فى حياة الجماعة فهما صحيحا سليما ، وأن نعرف مزايا الرأسمالية ومختلف درجات مساوئها ، وان نلم بحقيقة ما اصطلح على تسميته بالصراع الطبقى الضمنى والظاهرى ، وندرك مضمون المذاهب الاشتراكية التى يرى دعاتها خير بديل للرأسمالية ، كما يفهم ماهية التخطيط الاقتصادى ودوره فى حل المشاكل الاقتصادية ، وموقف التعاون الاستهلاكى ومدى ما يكمن فيه من امكانيات تساعد على انتشاره ودعمه بحيث يمتد الى النشاط الانتاجى ويصبح نظاما اقتصاديا شاملا فى المجتمع ، وأولا وأخيرا يتطلب تقدير مستقبل التعاون الفهم الصحيح لفلسفته والمثل الكامنة فيه ومدى تجاوبها مع القيم التى يدين بها الأفراد أو تلك التى يريد الموجهون والمصلحون نشرها بين أفراد المجتمع .

ان الديمقراطية الحقة ليست مجرد برلمانات أو مجالس تشريعية منتخبة ولا مجرد اعطاء الجميع حق الانتخاب أو الترشيح فى دساتير مكتوبة ، وليست كما يظن البعض حكم البلاد عن طريق التشريعات التى تقرها الأغلبية النيابية ، فهذه كلها بعض مظاهر الأسلوب الديمقراطى فى الحكم ، أما الأركان الرئيسية التى تقوم عليها الديمقراطية فهى التصرف العاقل والحرية والمساواة ، العاقل يقوم على الدراسة العميقة الايجابية لمشاكل المجتمع ومصالحه ، ومناقشة الأهداف والوسائل فى جو يسوده الاتزان والرزانة بحيث لا يتأثر بتأثيرات عاطفية أو انفعالية أو مذهبية ، ان التصرف العاقل المبنى على المناقشة السليمة الموضوعية الهادئة ، وتبادل وجهات النظر فى شتى القضايا والمصالح هو السبيل الوحيد للوصول الى قرارات تحقق صالح المجتمع ورفاهيته .

أما الحرية فهى ركن لازم لسلامة المناقشة وتبادل الآراء والاعــراب عن وجهات النظر المختلفة ، كما أنها لازمة لشعور الفرد بكيانه واستقراره فى المجتمع الذى يعيش فيه ، وهى الى ذلك ضرورة اجتماعية تمكنه من العيش والسعى لكسب الرزق وتحقيق هدفه فى الحياة ، واذا كان معناها التحرر من كل ضغط أو املاء أو سيطرة من الغير ، فانها من الناحيــة التطبيقية أو الواقعية ليست الحرية المطلقة التى تخوله أن يفعل ما يشاء، بل هى الحرية التى يكلفها لنفسه بالقدر الذى لا يجور فيه على حريــة غيره ، وفى الحدود التى تتطلبها الحياة الجماعية المنظمة وتضع عندهــا الواجبات والقيود ، وهى تشمل الحريات المعروفة من حرية الكلام والنشر والاجتماع وممارسة الشعائر الدينية كما تشمل حرية الكسب والامتلاك بحيث لا تضر بمصالح المجتمع أو بالقيم والمثل الديمقراطية المنشودة •

أما المساواة التى تحققها الديمقراطية فهى المساواة بين الأفــراد فى الحقوق والواجبات والكيان الاجتماعى ، لا فيما يحصلون عليه من دخل مع غض النظر عن جهودهم وطبائعهم ، وانما تكون هذه الناحية فى فرص كسب الرزق وتهيئة السبيل أمام الفرد لكى يسعى ويجتهد ويجنى ثمــار جهده وسعيه •

صحيح أن النظم السياسية والاجتماعية مهما بلغت من الرقى والمثالية لن تستطيع أن تحقق المساواة التامة بين الأفراد فى جميع نواحى حياتهــم ولكنها اذا هيأت لهم الفرص المتساوية فى حق التعليم والعيش المستقر والكسب الحلال ، وساوت بينهم فى الحقوق والواجبــات والأعبــاء الاجتماعية ومنعها استغلال طبقة أو فئة لطبقة أو فئة أخرى ، فانها بذلك تمكنهم من اظهار شخصياتهم الذاتية فيتشجع المجدون وتدفع المنافسة الحرة الشريفة جميع أعضاء المجتمع الى المثابرة والعمل على بلوغ أرقى المستويات •

المقصود من نظام التعاون :

ونخلص من كل هذا بان نظام التعاون الأمثل الذى نامل أن يسود مجتمعنا العربي يجب ان يتمشى مع المثل الديمقراطية بكامل معانيها ، وان يتمشى كذلك مع أسلوب الانتاج الحديث بما فيه مشروعات كبرى، وان ينجح فى القضاء على مساوىء الرأسمالية وسيطرة رأس المال على الحكم وأن يخدم المجتمع كوحدة ، ولا يقتصر على خدمة فريق أو طائفة أو طبقة معينة ، كما يجب أن يتمشى مع الروح الديمقراطية فى القضاء على النفوذ الطبقى الرأسمالى وتخطيط الانتاج على أسس تحقق الرفاهة للمجتمع عامة ، لا لطبقة خاصة .

مستقبل التعاون الاستهلاكى :

ننتقل بعد هذا الى تقدير أثر التعاون الاستهلاكى ومستقبله فى تحقيق التطور نحو التنظيم الاقتصادى الشامل للمجتمع على أسس ديمقراطية تعاونية . فننظر اليه من زاويتين مختلفتين : الأولى من حيث أنه مكمل للنظام الاقتصادى السائد فى الدول المسماة بالرأسمالية أو الدول التى تعترف بالرأسمالية الوطنية .. والثانية ــ من حيث أنه بديل للرأسمالية .

والافتراض الأول يعنى النظر الى التعاون على أنه نظام يضيف الى النظام الرأسمالى أو الرأسمالية الوطنية ويسير معه ، فلا يقضى على المشروعات الخاصة بل يضيف اليها ويعدل تلك النواحى الاجتماعية التى لم تستطع الرأسمالية تعديلها ، فينمو فى الحقول التى فشلت فيها تجارة التجزئة الخاصة أو حيث نفقات التسويق تكون عالية جدا ، أو حيث يوجد الاحتكار بصورة ضارة .

أما الافتراض الثانى ، فيعنى التحول التام من نظام رأسمالى الى نظام اقتصادى تعاونى ـ أو مجتمع تعاونى ـ على أساس ان الأعضاء يملكون متاجر التجزئة ، وهذه الأخيرة تكون أعضاء فى جمعيات الجملة التعاونية ، ومتاجر الجملة تمتلك معا المصنع أو المصانع التعاونية ، كما يمتد النشاط التعاونى الى بناء المنازل والتأمين والطب والتعليم ووسائل الترفيه ، أى أن التعاون يمكن النظر اليه (كتعديل) أو (تبديل) للرأسمالية •

أما الاتجاه الأول ، فيعنى أن ندرس النشاط التعاونى من حيث سنوح الفرصة لقيام المشروعات التعاونية ومدى نجاحها جنبا الى جنب مع المشروعات الخاصة ، وهنا نجد أن المنشآت التعاونية فى كثير من الدول قد وجدت معارضة عدائية من المنشآت المنافسة لها وبخاصة فى الزراعة • كما أن متاجر التجزئة الصغيرة الحجم كانت دائمة التذمر من نجاح متاجر التجزئة التعاونية ، وجدير بالملاحظة أن مستوى الدخل الفردى له علاقة مباشرة بمدى نجاح التعاون الاستهلاكى ، فان اهتمام الفرد بالتعاون يكون قليلا نسبيا اذا كان دخله مرتفعا ، ويزيد هذا الاهتمام كلما كان الدخل الفردى ضئيلا فتزداد أهمية المبلغ الذى يوفره نتيجة لتعامله مع المتجر التعاونى • أما من حيث تنتشر متاجر السلسلة والأنظمة الشبيهة التى توفر للمستهلك كثيرا ، فاننا نجد الفرق ضئيلا بين أسعار هذه المتاجر التعاونية ولهذا يتوقع أن لا ينجح التعاون حيث توجد متاجر السلسلة الا اذا استطاع التعاون أن يتفوق فى حسن أدائه للخدمة ، هذا بالطبع مع افتراض تعامله دائما فى السلع الجيدة •

وثمة ناحية أخرى هامة عند تقدير مستقبل التعاون الاستهلاكى أمام منافسة المشاريع الخاصة ، وهو التكلفة الحقيقية والظاهرية للمنشآت

التعاونية • فكثير من الجمعيات التعاونية يكون العمل فيها تطوعا ، فلا تحتسب عليها نسبة كبيرة من النفقات الادارية ، وفى بعض الأحيان تقدم القروض من قبل الأعضاء دون فوائد « وهناك أمثلة لأعضاء وهبوا مبانى ومخازن للجمعيات » ثم ان الأعضاء يقدمون شتى أنـواع المسـاعدة للجمعيات دون مقابل ، وبذلك تقل النفقات غير المباشرة ، النفقات المستترة يتحملها بعض الأعضاء فى الواقع ، ومن ثم يبدو العائد أكثر من حقيقته بمقدار هذه النفقات أو المساعدات التى تبذل دون عوض أو مقابل •

واذا قامت المتاجر التعاونية كوحدات صغيرة ، فانها تتحمل كـل النفقات الثابتة والمصاريف الاضافية غير المباشرة ، بعكس المتاجر الكبرى فانها تتمتع بوفورات الضخامة ، بل ان هذه المتاجر التعاونية اذا انضمت الى جمعية تعاونية للجملة واشترت منها رأسا فانها غالبا ما تكون متناثرة فى أماكن متباعدة ، وهذا يزيد من تكاليف النقل ، واذا حاولت امتلاك مخازن كبيرة ، فانها قد تعجز عن ايجاد الأموال اللازمة لذلك ، يضـاف الى كل ذلك ما هو ملاحظ من أن بعض متاجر التجزئة التعاونية تتمسك بمبادىء روتشديل فى تفسير يتسم بطابع الجمود ولا يتفق مع التطـور الحديث •

ومما يدعو الى تشاؤم دعاة الحركة التعاونية فى بعض الدول ، ان الجمعيات التعاونية كانت وما زالت تحظى بمساعدة السلطات الحكومية فى شتى الصور • ويقال ان تلك المساعدات تعتبر مصدر ضعف لا مصدر قوة ، لأن الحركة التعاونية يجب أن تقف بنفسها على أقدامها ، وقـد يصيبها الضرر البالغ اذا ما انقطعت عنها المساعدة • وهذا فى رأيهم يعتبر بمثابة اعانة غير مباشرة لأعضاء الجمعية على حساب غيرهم من القطاعات الاجتماعية •

واخيرا قد يكون من عوائق تقدم الحركة التعاونية ما نشاهده من أن بعض الجمعيـات يحتفظ لنفسـه بجهاز ادارى ضخم ملىء بالوظائف البراقة المغرية مما يؤدى الى تكالب الأعضاء على تلك المناصـب ، وهذه المناصب قد تتشعب وتتشعب حتى يتولد عنها نظام ادارى هرمى يكلف الجمعية مالا كثيرا . هـذا وكثير غير هذا سوف يحدد فرصة الجمعيات التعاونية فى الصمود والنجاح بجوار المشروعات الخاصة فى الدولة.

التعاون كنظام بديل :

أما دعاة النظام الرأسمالى الحر بالنظام التعاونى للوصول الى مجتمع تعاونى ، فيقولون أن النشاط التعاونى لا حدود له من الناحية النظرية ، وأنه قد يمتد الى قطاع التجارة الدولية . ويقولون كذلك أن المرافـق العامة الصعبة « كالنور والمياه والمواصلات بانواعها » يجب أن تديرها الحكومة ، ومعنى هذا أن يقسم النشاط الاقتصادى بين أجهزة تعاونية ومزيد من الادارات الحكومية دون أن ينشـأ عن ذلك زيادة فى أعباء الخزانة العامة ، لأن التعاون سوف يوفر للدولة نفقات الكثير من الادارات التى ستصبح غير ذات موضوع « كادرات التموين ومراقبة الأغـذية والأسعار والمكاييل والموازين والتفاتيش الصحية ... الخ » .

وذلك لأن المشاريع التعاونية ستخدم صالح المستهلكين فلا تبقـى ثمة حاجة الى رقابة أو تحديد أسعار أو تشريعات لمنع الاحتكار .

أما عن طبيعة التحول ـ فيقال أنها ستكون تدريجية ، وهى بذلك ستكون ذات جاذبية وبخاصة اذا اطرد نجاح المشروعات التى تدخل فى اطار التعاون يوما بعد يوم ويعترف دعاة (المجتمع التعاونى) بأهميـة الاستثمار وضرورة التوسع فى الائتمان لمواجهة المطالب الانشائية اللازمة

من مبانى ومخازن ومصانع ومعدات ووسائل النقل ، وحيث أن هـذا الائتمان لن يأتى من مصدر تعاونى كالبنك التعاونى مثلا .

وخلاصة القول أن دعاة المجتمع التعاونى يتصورون أن كثيرا من المزايا سوف تتحقق للمجتمع اذا تم هذا التطور المنشود ، فمنها أن يختفى دافع الربح المسير للنشاط الاقتصادى فى الرأسمالية الطليقة وأن تدير الحكومة جميع المرافق العامة دون ربح فى نظرهم ، والا يكون هناك انتاج لسلع ضارة بالمجتمع من حيث الرداءة أو الصنف ، وأن يزول التنافس الا ذلك الذى ينشأ بين المنشآت التعاونية لتحسين الادارة وتقليل النفقات، وان يقتصد فى نفقات الاعلان وتوفير المعدات اللازمة ، والا يكون هناك افراط فى الانتاج كما هو الحال فى الرأسمالية الحرة ، واخيرا ــ وأهم كل ما سبق ــ أن يتغير طابع ولون الحياة الاجتماعية عندما ينتفى دافع الربح الشخصى وتنتفى الأنانية المادية . وفى مثل هذا النظام ــ كما تقول نظرية المجتمع التعاونى ــ سوف تتمكن حركة التعاون الاستهلاكى من تحقيق رسالتها الحقيقية على الوجه الأكمل .

الفصل الثالث

التخطيط التعاوني والدول العربية

التخطيط التعاونى والدول العربية

لعل من أهم الجوانب التى ينبغى على الدول العربية جميعا أن تهتم بها وتستعد بها فى نفس الوقت ، هو موضوع التعاون والتخطيط للتعاون فى مختلف البلدان العربية ، وذلك لأنه وفقا لما يقرره جميع العلماء فى الشرق والغرب ، أن النظم التعاونية يمكن أن تتعايش مع غيرها من الأنظمة بل أكثر من هذا يكاد يجمع علماء العالم التعاونيين فى الشرق والغرب ، على أن النظام التعاونى ضرورى فى جميع الأنظمة الاقتصادية والسياسية ، وان جميع الأنظمة الاقتصادية والسياسية تستعين • بالتعاون بدرجات متفاوتة ، وذلك لأن التعاون لا يستهدف فقط تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع أعضائه ، بل انه أيضا يستهدف خلق المواطن الصالح الذى يستشعر أهميته وقدرته على الاسهام فى بناء المجتمع أو بمعنى أصح أن جميع الأنظمة تستعين بالتعاون كأسلوب من الأساليب التى تلجأ اليها الدولة لتحقيق أهدافها ، فمما لا شك فيه أن التعاون ليس هدفا فى حد ذاته بل أنه أسلوب تلجأ اليه الدولة ويلجأ اليه الأفراد فى سبيل تحقيق أهدافهم الاقتصادية والاجتماعية خاصة وان بعض الدول النامية ، ومنها بعض الدول العربية ، لها من مشكلات التخلف ما يجعلنا نقرر أنها تعتقد الى الدرجة التى لا تساير روح العصر الذى نعيش فيه ، ومن بين هذه المشكلات كما نعرف جميعا ظاهرة البطالة المقنعة ، وانخفاض نصيب الفرد من الدخل القومى وانتشار الأمية •• الى غير ذلك من المشكلات التى تجعل من الضرورى الأخذ بأسلوب التعاون على أسس علمية ، حتى يمكن تحقيق معدلات مرتفعة للتنمية ، وتحقيق هذه المعدلات المرتفعة فى التنمية هى أمل الدول العربية جميعا لأن كل قوة اقتصادية فى أى دولة عربية ، هى تدعيم للقوة الاقتصادية لشقيقتها الدول

العربية الأخرى ومن هذا الفهم فان التعاون يؤمن بوحـدة المصـالـح الاقتصادية المشتركه داخل كل أمة ، حتى يمكن تدعيم البناء الاقتصادى فيها على اساس قوى ومتين ، وقد استقرت الدول على أن التعاون يمكن من تجميع جهود الأفراد داخل نطاق كل دولة ، تحت مبدأ وحدة المصالح الاقتصادية المشتركة ، وبذلك فان التعاون يمكن أن يكون نقطة التقاء على جانب كبير جدا من الأهمية بين البلدان العربية جميعا أيا كانت النظم التى تتبع فى أية دولة من هذه الدول .

اتجـاه مهم :

لعل من أهم الاتجاهات التى ينبغى أن ندخلها فى الاعتبار عنـد الأخذ بمفهوم التخطيط التعاونى هو تغلب الصالح العام ووضعه فـوق كل اعتبار ، وان صالح الجماعة أهم من صالح الفرد ، ومن أجل هـذا فان الجمعيات التعاونية المحلية كوحدات انتاجية هامة وتكون مسئولة عن ممارسة العمل الاقتصادى ، والاجتماعى بما يحقق صالح المواطنين الأعضاء وأيضا صالح المجتمع والمنطقة التى تعمل فيها ، وتوجيه العمل وفق البرنامج الذى ينبغى أن يوضع بأسلوب علمى ، بحيث يتناسق مع النشاط الاقتصادى داخل المنطقة التى تعمل فيها الجمعيات ، والنشاط الاقتصادى العام للدولة . الأمـر الذى يترتب عليـه ضرورة اهتمـام المستويات العليا من التعاونيات ببرنامج الجمعيات المحلية وكذلك أيضا ينبغى أن تهتم الدولة وذلك لأن النشاط التعاونى العام ينبغى أن يتناسق مع نشاط الدولة ، وينبغى أن يعمل فى اطار الخطة العامة للدولة بأسرها، بحيث تعرف كل وحدة انتاجية تعاونية دورها فى الخطة وتكون مسئولة عنهـا .

والمعتقد أن الوحدات التعاونية الانتاجية ينبغـى عليها أن تبذل أقصى طاقاتهـا وامكانياتها مستعينة فى

ذلك بكل الخبرات الاستشارية والطاقات المتاحة لدى الدولة أو لدى المستويات التعاونيـة الأعلى ، وكذلك أيضا خبرات أعضاء مجالس الادارة المنتخبين الذين ينبغى عليهم أن يقوموا بدور على جانب كبير من الأهمية فى الادارة العليا ، وذلك فى نطاق جماعية القيادة .. اذ أن جماعية القيادة تعتبر من أبرز سمات الحـركة التعاونية ، وبروح جماعية القيادة تبرز فى التنظيمات التعاونية القيادات التى تحتاج اليها فى عملية التطوير.

مناقشة الجمعيات التعاونية لخطة التنمية :

المعتقد أنه ينبغى على الجمعيات التعاونية أن تقوم بدور مؤثـر وفعال فى التنمية الاقتصادية ومن أجل هذا فاننا نعتقد أنه ينبغى علـى أعضاء مجالس ادارة هذه الجمعيـات وعلى الدولة وعلى التنظيمـات التعاونية الأعلى ، أن تقوم بمقتضيات التوعية بما يحقق أهداف التنمية ، ولعل من أولى هذه المهام اشراك التنظيمات التعاونية فى مناقشة خطـة التنمية ، بحيث تضع كل جمعية تعاونية خطة للتنمية خاصة بها وفقـا لامكانياتها المادية والبشرية .

ويمكن النظر فى مناقشة هذه الخطة من ناحيتين رئيسيتين :

(أ) من زاوية الأعضاء المواطنين كأفراد منتجين لسلع أو خدمات وردت فى الخطة كأهداف مقررة .

(ب) من زاوية الأعضاء المواطنين كأفـراد مستفيدين مستهلكين للسلع أو الخدمات التى وردت فى الخطة وبطبيعة الحال تختلف أهداف المناقشة ومكوناتها فى الحالتين ، ولذلك يجب الفصل فى عملية المناقشة بين هذين الجانبين ، على أن هذا لا يمنع أن يباشر الفرد العضو دوره فى الخطة كمستفيد من ناحية وكمنتج من ناحية أخرى ، وبالتبعية فان من واجبه مناقشة الخطة وتقييمها من الزاويتين .

وفى ضوء ذلك ينبغى النظر فى مجال النشاط التعاونى والتنظيم الهرمى لمستوياته المختلفة لتحديد مجال وطبيعة اسهام كل جمعية فى عملية مناقشة وتقييم الخطة ، ويمكن بصفة مبدئية تقديم القسم التالى •

١ ــ الجمعيات التعاونية المحلية :

ويقصد بها جميع الجمعيات التعاونية الانتاجية المحلية ، سواء فى التعاون الانتاجى الحرفى والصناعات الصغيرة ، أو الجمعيات الزراعية الانتاجية ••• الخ • وتتصف هذه الجمعيات أهدافها المقررة ترتبط بما ورد فى الخطة وان دورها الأساسى هو فى تحقيق هذا الانتاج ، ولذلك فان مناقشتها للخطة ستكون من زاوية توفير مستلزمات ومتابعة النتائج فى فترات دورية لمقارنة الانتاج الفعلى بالهدف المقرر وابراز المقومات والعمل على تذليلها •

٢ ــ جمعيات الخدمات :

ويقصد بها جميع الوحدات التى تعمل على توفير الخدمات ، ومن الطبيعى أن دور العاملين فى هذه الوحدات هو فى توفير الخدمة المطلوبة، وبالمثل فان مناقشة الخطة ستكون من زاوية التعرف على الأهداف وتحديد مستلزمات توفيرها ومتابعة النتائج فى فترات دورية وابراز الصعوبات التى أدت الى القصور من تحقيق الأهداف المقررة ووسائل تذليلها • •

٣ ــ الجمعيات التعاونية العامة •• أو جمعيات المستويات الأعلى :

وتتم المناقشة فى هذه الجمعيات على أساس الدور الذى ينبغى أن تسهم به فى المنطقة التى تعمل فيها ، وبوصفها المستوى الأعلى للجمعيات التعاونية للمنطقة التى توجد فيها ، ومن هنا فان مناقشتها للخطة وتقييمها

بمثل جانب الرقابة الديمقراطية على التنفيذ بعد التعرف على الأهداف ، لأن مناقشة الخطة فى هذه الوحدات تكون بصفة الأفـراد كمستفيدين أو مستهلكين للسلع والخدمات •

ومناقشة الخطة من هذه الزاوية يجب أن تهدف الى التعرف على أهداف الخطة بوجه عام وبالنسبة للاقليم بصفة خاصة والتحقق من سلامة التنفيذ بمعنى الرقابة على تنفيذ الخطة بأبعادها الزمنية والكمية والنوعية، كما أن هذه المناقشة تهدف أيضا الى نشر الوعى التعاونى بين جماهـير الشعب ، بحيث تعمل تلقائيا على تنظيم الطلب على السلع والخدمات بما يتفق مع امكانيات الخطة وأهدافها •

والتقسيم السابق الى ثلاث مجموعات يفيد فى ربط كل وحدة بهدف ملموس يوثق الصلة بين مصلحة المنطقة بصفة عامة ، ومصلحة أفـراد الجمعية والأعضاء بصفة خاصة •

تحديد مقومات الخطة بالنسبة لكل جمعية

وينبغى أن يكون واضحا أن تحقيق أعلى قـدر من الـكفاءة فى التخطيط التعاونى يتطلب ما يأتى :

١ ــ تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها وهنا ينبغى الوصـول الى درجة من التفصيل ، لأن الخطة تترجم على مستوى كل جمعية •

٢ ــ تحديد مستلزمات الانتاج ، بما فى ذلك المستلزمات المـادية والبشرية ، ومقارنة هذه المستلزمات بالامكانيـات المتوفرة فى الجمعية وتحديد الاضافة اللازمة •

٣ ــ البرنامج الزمنى للتنفيذ ، وينبغى أن يكون البرنامج بالنسبة

لخطة الجمعية مع تقسيمها الى فترات سنوية وفترات ربع سنوية ، حتى يتم التنفيذ طبقا لهذا البرنامج ويتسنى متابعته بمقتضاه • كما ويلزم فى هذه الحالة وضع بعض المؤشرات المبسطة التى يمكن بموجبها الحكم على كفاءة التنفيذ وسلامته ، ويتضمن ذلك بطبيعة الحال تقييم التنفيذ وفقا للمعايير والمعدلات الموضوعة للجمعية • وتختلف هذه المؤشرات حسب طبيعة المطلوب وتقييمه وحسب المستوى الذى يتم فيه التقييم ويتعين التدقيق فى هذه الخطوة ، اذ بموجبها نستطيع كسب ثقة الأفراد فى كل ما يتم من نشاط • ، وبموجب هذا التقييم مع اقتناعهم الأصلى بحتمية الحلول التى أقرتها الخطة نوجد حافزا قويا لديهم للعمل على تذليل الصعوبات التى تواجه التنفيذ وتحقيق أهداف الخطة كاملة •

وتتضمن هذه المرحلة ابراز المعوقات التى كانت سببا فى عدم الوصول الى الأهداف الموضوعة واقتراح الاجراءات العلاجية والعمل على تنفيذها •

ونأمل باذن الله أن يتم التخطيط التعاونى فى مختلف البلدان العربية على أسس علمية •• الأمر الذى نعتقد معه أنه يمكنها من تحقيق أهدافها، ويمكنها فى نفس الوقت من أن تحقق مفهوم الثقة لدى المواطنين بصفة عامة ، وأعضائها بصفة خاصة ، وبذلك يتدرج الأفراد تدريجيا فى عضويتها بحيث يأتى ذلك اليوم الذى نرى فيه معظم أفراد كل أمة مندرجين فى تنظيم تعاونى يرتبط بمصالحه •

كما ونرى أنه ينبغى أن يعمل التعاونيو على رسم خطة زمنية لتحقيق هذا الهدف ، بحيث تسير فى نسق موحد مع خطة التنمية الاقتصادية ، والمعتقد أن تحقيق ذلك يعتمد اعتمادا كبيرا على تعبئة جميع القوى الوطنية لدفع التطور نحو التقدم بأقصى سرعة وبكل طاقة •

واذا كانت الحركة التعاونية فى بعض البلدان العربية ضعيفة . وكان أفراد المجتمع ينقصهم الدافع الفلسفى والمثالى الذى يجعلهم يؤمنون بالتعاون ، فان اللحظات الحاسمة من تاريخ الامة العربية التى تجتازها الآن ، قد أوجدت لهم هذه الفلسفة ، خاصة وان عدونا ((اسرائيل)) يستند فى وجوده الى فلسفة المستعمرات التعاونية ، وعن طريق هذه الفلسفة يفد اليه أكثر من ١٥٠٠ مبعوث من دول أفريقيا وأمريكا اللاتينية ، وكثيرا ما يرجع أفراد هذه البعوث ومعهم خبراء اسرائليون بحجة المعونة الفنية فى انشاء التنظيمات التعاونية ولا شك هذا هو الجانب الظاهر ، انما الجانب الحقيقى من وراء هذه المعونة فهو التغلغل الاسرائيلى داخل هذه البلدان الافريقية واللاتينية .

الفصل الرابع

التوصيات

التوصيات

اننا نؤكد ان النظام التعاونى يمكن من تحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية ويستهدف تحقيق المفهوم الحقيقى للاخاء والمساواة وان رسالة التعاون تعبر عن الروح الضرورية للمجتمع ، روح تضافر الجهود دون استغلال فرد لأخيه ، روح العدالة والجزاء من جنس العمل ، روح الشعور بالتضامن الاجتماعى الذى يبنى دولة تؤمن برسالتها الانسانية الحيوية فى عالم يسود التوتر والصراع المذهبى ، وتستعمر فيه الدول الرأسمالية شعوبا مستضعفة تتطلع الى التحرر والعيش الكريم .. من أجل ذلك نقدم بعض التوصيات التى نضعها تحت أنظار السادة الخبراء العرب .. راجين لنا ولهم التوفيق والسداد .

أولا : يشمل التخطيط التعاونى مجموعة من النشاطات الانتاجية الصناعية والتجاريه والزراعية وخدمات النقل والتخزين والمصارف .. الخ. ومجموع هذه النشاطات يمثل دور التعاون فى اطار الخطة العامة للاقتصاد القومى .. الأمر الذى يتحتم معه تحقيق التناسق بين مجموعة النشاط التعاونى ، وأوجه النشاطات الأخرى . ويتوقف التخطيط التعاونى الأمثل الذى يحقق توازن القطاعات المختلفة على مجموعة عوامل ، منها المستوى التكنولوجى القائم ، وكمية الأصول الرأسمالية الموجودة وحالتها ، وكمية الموارد الطبيعية ومعدلات استخراج الخامات المعدنية ، وهيكل التجارة الداخلية والخارجية ، ومعدلات الاستهلاك اللازمة أوالمستهدفة .. الى غير ذلك من العوامل التى تختلف باختلاف الدول ، وتختلف باختلاف درجة التطور فى الدولة الواحدة . مما يشير الى أنه لا توجد أنماط معيارية واحدة للتخطيط بل تؤخذ عوامل كل فترة أو دولة فى الاعتبار .

وفى ضوء هذه الحقائق ، ينبغى على الحركات التعاونية فى مختلف البلاد العربية أن تساير التطور العلمى وتطبق قواعد الادارة العلميـــة فى تخطيطها ، وتنظيمها وادارتها ، بحيث تعد خطة تحدد فيها أهدافها القريبة والبعيدة التى تسعى الى بلوغها ، والأساليب المحددة لبلوغ هذه الأهداف، وبحيث تحتوى هذه الخطة على مجموعة من التفاصيل القائمة على البحث والدراسة لمختلف الأمور ، على أن تشمل هذه الدراسة بنيانها ، وهيـــكله التنظيمى والتنبؤ بما قد تحتاج اليه الجمعيات فى المستقبل ، وما يمكـــنها أن تحصل عليه لمواجهة احتياجات التوسع ، وما قد يطرأ على السوق من تغيرات — أى أنه ينبغى الاهتمام بوضـــع السياسات ، اذ يجمع علمـــاء الاقتصاد والادارة على أن وضع السياسات يعتبر نوعا من لتخطيط ، والسياسات السليمة تمكن الادارة التعاونية من المسئوليات التى تتعلق باشتراكها فى حياة المجتمع على الوجوه الآتية :

أولا :

(أ) أن تساهم فى حاجات المجتمع بما تنتجه أو تورده من سلع ، أو بالقيام بالخدمات التى تضطلع بها •

(ب) أن تساهم فى رفاهية المجتمع بتحسين نوع المنتجات وكميتها ، وتخفيض الأسعار دون الاقلال من جودة المنتجات لرفع مستوى معيشة الأفراد ، باتاحة الفرص لهم فى تحقيق مزيد من الرغبات أو فى التوفـــير أو فى رفع المستوى الثقافى •

(جـ) رفع مستوى الاستخدام بتعديل شروط العمل وتحقيق الرضا الشخصى والجماعى بالعمل •

(د) المساهمة فى تقدم المجتمع الذى توجد فيه الجمعية •

ثانيا : ينبغى أن يستند التخطيط التعاونى الى فلسفة فكرية تعمق

مفهومه لدى المواطنين وترغيبهم فى الانضمام اليه ، ولعل من المناسب فى هذا المقام أن نوضح لهم أن الأديان جميعا ، وهى أعلى مراتب المثل الأخلاقية والاجتماعية التى يتخذ منها الفرد فلسفته فى الحياة ، تحث على التعاون والعمل المشترك من أجل خير الجماعة •

واذا كانت الحركة التعاونية ينبغى لها أن تقوم على قواعد من التخطيط تأمينا لنجاحها وبلوغ غايتها ، فانه لأولى أن يسير التعليم والتدريب التعاونى وفق مخطط خاص ، فى حدود الخطة العامة للدولة ، بحيث يتجاوب معها ، ويساير أهدافها ، ويوفر احتياجاتها ، خاصة وان ملايين المواطنين يتطلعون الى حركة تعاونية نظيفة ، تأخذ بيدهم الى أعلى المستويات ، كفاية فى الانتاج وعدالة فى التوزيع ، على أساس العمل العلمى المنظم ، والادارة العلمية الناجحة •• ليدركون ادراكهم لآمالهم التى يتطلعون اليها ، ان قاعدة النجاح فى هذا كله هو التعليم التعاونى •• انشاء •• وتطويرا •• ثم تأثيرا فى المجتمع الذى ينشأ فيه •

وجدير بالذكر فى هذا المقام ان نوضح ، ان المؤتمر الدولى الذى عقده الحلف التعاونى الدولى فى سبتمبر عام ١٩٦٦ بفيينا ، قد قرر فيما يتعلق بالمبادىء التعاونية أن التعليم التعاونى يعتبر أهم المبادىء جميعا ، وان هناك استحالة لضمان تطبيق المبادىء التعاونية الأخرى ، بمضمونها الحقيقى بغير التطبيق العلمى لمبدأ التعليم التعاونى •

ثالثا : ينبغى النهوض بالأجهزة الاحصائية فى كل دولة لترتفع الى المستوى الذى تستطيع فيه أن تمد الباحثين بالبيانات والأرقام التى يحتاجون اليها فى رسم سياستهم وتوجيه جهودهم التخطيطية ، ومن أوجب الواجبات فى هذا المقام ، الارتفاع بمستوى الأجهزة الاحصائية فى

التنظيمات التعاونية العليا فانها ينبغى أن تكون المصادر الأولى للبيانات التى تحتاج اليها التنظيمات التعاونية على اختلاف مستوياتها وأن تكون لديها كذلك البيانات اللازمة والدراسات العلمية المتخصصة لتمد بهــا الباحثين والراغبين فى تكوين الجمعيات التعاونية ، كى يعرفوا الحقائق التى يقيمون على أساسها مشاريعهم التعاونية .

رابعا — لعل من المناسب فى هذا المقام ايضا التفكير فى التخطيط للتعاون على الصعيد العربى ، بانشــاء (حلف تعاونى عربى) ينبثق عن جامعة الدول العربية ، يسهم فى تقــدم الحركة التعــاونية فى مختلف الدول العربية ، ويعمــل على صــيانة العلاقات الودية بين الأعضاء فيه ، وينشط العلاقات التجارية بين مختلف أنواع الهيئات التعاونية على الصعيد المحلى أو العربى أو الدولى ، وأن يعمل على تدعيم واستقرار الســلام الدولى ، وله فى سبيل تحقيق اهدافه أن ينشىء اللجان والهيئات المساعدة التى تمكنه من تحقيق اهــدافه ، وأن يرتبط بالهيئات التعاونية الدوليــة .. والمعتقد أن جامعة الدول العربية بهذا تساير أحدث التطورات فى المبادىء التعاونية ، حيث اعتبر الحلف التعاونى الدولى فى مؤتمــره الذى انعقــد فى سبتمبر بفيينــا عام ١٩٦٦ ، تنميــة الروابط على الصــعيد المحلى والدولى أحــد المبــادىء الجــديدة التى ينبغى على الحركات التعاونية فى مختلف الدول أن تطبقها .

خامسا — ومن المناسب أيضا عند القيام بمقتضيات التخطيط التعاونى ، أن تقوم دراسات علمية متخصصة فى مختلف جوانب النشاط التعاونى العربى ، بالنظر فى امكان تحقيق التكامل الاقتصادى التعاونى وتوحيد أسواق مختلف التنظيمات التعاونية ، نظرا لما ينجم عن ذلك من زيادة الانتاجية فى اقتصاديات التنظيمات التعاونية من خلال الوفورات المحتمل تحقيقها ، هذا

فضلا عما يؤدى اليه التعاون بين التنظيمات العربيــة من خــلال السوق الى الوقوف فى وجه المنافسة . كما يؤدى أيضا الى تحقيق تنسيق بين الصادرات والواردات فى الدول العربية ، بحيث تخطط صادرات احــدى الدول العربية لتكون واردات ضمن خطــة الواردات فى دول عــربية أخرى .

ملحق بالتوصيات

الصادرة عن مؤتمر لجنة خبراء التعاون العرب

الذى انعقد بالخرطوم ما بين ١ إلى ٧ مارس سنة ١٩٧٠

تم فى دورة خبراء العرب التى ناقشت موضوع التخطيط التعاونى.. تم فى هذا اللقاء مناقشة النظام الأساسى للجنة خبراء التعاون العرب ، وذلك انتهاجا للأسلوب العلمى الذى يحتم وضع مثل هذا النظام ، حتى يمكن للخبراء أن يعملوا فى هديه .

ولعل من المناسب فى هذا الشأن أن نوضح أن هذا النظام وتوصيات لجنة الخبراء قد عرضت على مجلس جامعة الدول العربية لاقرارها .. وقد أصدر مجلس جامعة الدول العربية قرارا رقم (٢٨٣١) فى دور انعقاده العادى السادس والخمسين (١١ ــ ١٨ سبتمبر ١٩٧١) بالموافقة على توصيات لجنة خبراء التعاون العرب التى عقدت بالخرطوم فى الفترة من ١ ــ ٧ مارس ١٩٧١ .

وبهذا القرار من مجلس الجامعة العربية تصبح هذه التوصيات لها قوة القرار .. ولذلك يسرنا أن ننشر النص الكامل لها باعتباره وثيقة تعاونية تستحق التسجيل والنشر .

(أ) النظام الأساسى للجنة خبراء التعاون العرب .

المادة الأولى : تنشأ فى نطاق الأمانة العامة لجامعة الدول العربية لجنة تسمى « لجنة خبراء التعاون العرب » تختص بمعالجة شئون الحركة التعاونية فى الدول والبلاد العربية والتنسيق بين النظم التعاونية فيها ودراسة

مشكلاتها واعداد خطة النهوض بها ووضع برامج التدريب والعمل على تحقيقها ، ورسم سياسة تبادل الخبراء والمبعوثين وغير ذلك من المسائل التى تدفع الحركة التعاونية فى الدول العربية وتحقق تقدمها على اختلاف مستوياتها وتنظيم المؤتمرات التعاونية واقتراح تقديم المعونة الفنية الى الهيئات العربية العاملة فى مجال التعاون .

المادة الثانية : تتكون اللجنة من ممثل من كل دولة عضو فى الجامعة ويحضر اجتماعاتها مدير ادارة الشئون الاجتماعية والشباب وتعين كل دولة بناء على طلب الأمانة العامة ممثلا أصليا وآخرا احتياطيا لحضور الاجتماعات فى حال تخلف الأصيل ويظل الممثل محتفظا بصفته التمثيلية ما لم تبدله حكومته ويراعى فى اختيار الممثل أن يكون من المسئولين القياديين عن الحركة التعاونية فى دولته .

المادة الثالثة : بالاضافة الى عضو اللجنة الدائم ، لكل دولة أن تعين خبيرا أو أكثر لحضور اجتماعات اللجنة ويكون له حق المناقشة وابداء الرأى ويجوز للامانة العامة بموافقة مدير ادارة الشئون الاجتماعية والشباب أن تدعو خبيرا أو أكثر لحضور اجتماعات اللجنة اذا رأت أن الموضوعات المعروضة تقتضى ذلك .

المادة الرابعة : توجه الدعوة لحضور اجتماعات اللجنة الى البلاد العربية التى ليست أعضاء فى الجامعة ويكون حضور ممثلى هذه البلاد بصفة مراقبين لهم حق المناقشة وابداء الرأى دون التصويت ويجوز للجنة أن تقترح دعوة ممثلين عن المنظمات العربية والدولية وغيرها من المنظمات التى تعمل فى مجال التعاون وذلك للاستماع الى وجهة نظرها فيها .

المادة الخامسة : تعقد اللجنة دورة عادية خلال شهر شباط « فبراير »

من كل عام وتحدد اللجنة فى كل دورة تاريخ انعقاد الدورة التالية بناء على اقتراح الأمانة العامة .

ويجوز أن تنعقد اللجنة فى دورة غير عادية اذا كانت هناك ضرورة ملحة لذلك بناء على طلب دولة أو أكثر وموافقة أغلبية الأعضاء .

المادة السادسة : تعقد اللجنة اجتاعاتها فى مقر الأمانة العامة لجامعة الدول العربية ويجوز عقدها خارج المقر بناء على دعوة تقبلها اللجنة من احدى الدول أو البلاد العربية .

المادة السابعة : تتحمل الأمانة العامة لجامعة الدول العربية نفقات سفر ممثلى الدول الأعضاء عند دعوتهم لحضور اجتماعات اللجنة أو اللجان المنبثقة عنها وكذلك نفقات سفر خبرائها كما تتحمل الأمانة العامة فى الحالتين بدل سفر مناسب لكل عضو أو خبير عن مدة الاجتماع ولا تتحمل الأمانة العامة أية نفقات بالنسبة للخبراء الذين تعينهم الدولة بالاضافة الى العضو الدائم لها .

المادة الثامنة : تتولى ادارة الشئون الاجتماعية والشباب والأمانة العامة لجامعة الدول العربية الاعداد لاجتماعات اللجنة وتضع مشروع جدول الأعمال متضمنا مقترحات الدول الأعضاء والأمانة العامة وتوافى الأمانة العامة ممثلى الدول بجدول الأعمال والوثائق الخاصة به قبل شهر على الأقل من تاريخ بدء انعقاد اللجنة .

كما تتولى الادارة أمانة اللجنة أثناء اجتماعاتها وتعد محاضر اجتماعاتها وتقوم بتبليغ قراراتها للجهات المعنية وتتابع تنفيذها .

المادة التاسعة : تجتمع اللجنة فى دورتها العادية بناء على دعوة من

ادارة الشئون الاجتماعية والشباب بالأمانة العامة يعين فيها تاريخ الانعقاد ومكانه والموضوعات المعروضة عليها .

المادة العاشرة : تكون رئاسة اجتماعات اللجنة دورية لممثلى الدول الأعضاء حسب الترتيب الهجائى لأسماء الدول وتنتخب فى كل اجتماع لها نائبا للرئيس ومقررا عاما من بين أعضائها .

المادة الحادية عشرة : يكون انعقاد اللجنة صحيحا اذا حضر الدورة فى بدايتها ممثلون لأغلبية الدول الأعضاء وتصدر التوصيات والقرارات بأغلبية الحاضرين .

المادة الثانية عشرة : تنص على الآتى :

١ — يحدد فى الدورة تواريخ وأوقات انعقاد الجلسات وذلك بعد أخذ موافقة أعضاء اللجنة ، ويعلن افتتاح الجلسات وفضها وهو الذى يدير المناقشات ويحفظ النظام ويطرح المسائل للتصويت ويعلن نتيجة يمكن له الاشتراك فى المناقشات والتصويت .

(ب) عند تغيب رئيس عن أحد الجلسات أو جزء منها يتولى نائب الرئيس ممارسة الصلاحية الممنوحة للرئيس .

المادة الثالثة عشرة : لكل دولة عضو فى الجامعة صوت واحد فى اللجنة يعرب عنه ممثلها الذى يحضر الاجتماع ولهذا العضو أن ينيب أحد أعضاء الوفد المرافق له فى التعبير عن رأيه عند التصويت فى حالة تغيبه عن الاجتماع وللممثل أن يمتنع عن التصويت أو أن يتحفظ على قرار يصدر عن اللجنة أو جزء من القرار ويثبت التحفظ ويتلى عند اعلان القرار ولا يعتد بالامتناع فى حساب اغلبية الأصوات .

المادة الرابعة عشرة : تقر اللجنة فى بداية كل دورة مشروع جـدول الأعمال المقدم من الأمانة العامة ويكون لكل ممثل الحق فى طلب ادراج موضوعات جديدة ولا تنظر اللجنة فى هذه الموضوعات الا اذا وافق على ادراجها أغلبية الأعضاء •

وعلى اللجنة اذا ما تبين لها من مناقشة موضوع جديد أن البت فيه يحتاج الى مزيد من البحث أن تقرر أدراجه فى جدول أعمال الدورة التالية

المادة الخامسة عشرة : تنبثق عن اللجنة لجان فنية من بين أعضائها تختص كل منها بدراسة المواضيع التى تحيلها اليها ويجوز لكل من هذه اللجان أن تدعو خبيرا أو أكثر لحضور اجتماعاتها للاستفادة من خبرته وأن تعهد اليه باعداد دراسة أو بحث يتعلق بمباشرة اختصاصاتها •

المادة السادسة عشرة : للجنة فى سبيل مباشرة اختصاصاتها أن تشكل لجانا فرعية مؤقته من بين أعضائها ومن يقع عليهم اختيارها من الخبـراء لدراسة موضوعات معينة أو متابعتها وعرض نتيجة عملها على اللجنة • وتعقد هذه اللجان الفرعية أثناء دورات انعقاد اللجنة •

المادة السابعة عشرة : يجوز للجنة أن توصى بتعديل أحكام هـــذا النظام ويشترط لصدور توصية التعديل اقرار ثلثى الأعضاء •

المادة الثامنة عشرة : يعمل بهذا النظام اعتبارا من تاريخ اقراره من مجلس جامعة الدول العربية •

(ب) التخطيط فى مجال التعاون •

١ ـ يتعين أن تكون للحركة التعاونية فى الدولة خطة شاملة وبرامج زمنية ملومة مع العناية بالميادين التى لم تتم فيها الحركة التعاونية بعد •

ويتعين عند وضع الخطة مسح الصورة القائمة فى الدولة لتقوم الخطة على أساس ممكن فى حدود الامكانيات المتاحة •

٢ ــ تحتاج الحركة التعاونية الى جهاز احصائى قادر فى كل دولة والى وسيلة فعالة لجمع المعلومات وتحليلها والانتفاع بها فى رسم سياسة التعاون وبرامجه الزمنية •

٣ ــ تعتبر أجهزة البحث العلمى فى التعاون قليلة وقاصرة وتابعة فى بعض المواقع لأجهزة غير تعاونية ومن ثم كانت الحاجة الى أجهزة متخصصة للبحث العلمى فى التعاون •

٤ ــ تعتبر معونة الدولة للتعاون فى مقدمة مرتكزات الخطة التعاونية ومن هنا تنشأ الحاجة الى تحديد هذه المعونة وصورها كما يستصوب أن تمنح الدولة الحركة التعاونية فرصا أكبر فى التمثيل فى لجان الدراسة والمتابعة والتخطيط الحكومية •

٥ ــ تقضى خطة التعاون بأن تستكمل الحركة التعاونية أجهزتها الشعبية وذلك باقامة الاتحادات التعاونية العليا لتتولى مسئولياتها فى الحركة فى ظل خطة معلنة تتحدد فيها وظائف الأجهزة الحكومية والشعبية فى التعاون •

٦ ــ تواجه الحركة التعاونية مشكلات رئيسية يتعين دراستها تباعا وذلك فى مجال ارادتها وتمويلها ودرجة معرفة الأعضاء بالتعاون •

ومن أجل ذلك تعتبر هذه المجالات الثلاثة من المرتكزات الرئيسية عند وضع خطة العمل والبرنامج السنوى •

٧ — تحتاج الحركة التعاونية الى مجموعة من الجهود تمارسها الأجهزة غير المتخصصة فى التعاون ورغبة فى تنفيذ البرامج التعاونية يمكن الأخذ بنظام المجالس الاستشارية والمجالس العليا للتعاون التى تضم على المستوى القومى والمحلى ممثلين عن وزارات الخدمات والانتاج للمساهمة فى تخطيط التعاون وتنفيذ برامجه وتوفير وسائل هذا التنفيذ .

٨ — يتعين الأخذ بنظام تقييم الأداء فى الحركة التعاونية وذلك لقياس منجزات الخطة السنوية فيها .

٩ — سيراعى عند الحاجة الى وضع خطة جزئية لبعض قطاعات التعاون تحديد مدى علاقتها بالخطة الكاملة عند وضع هذه الخطة .

١٠ — من المستصوب أن تحتوى الخطة الشاملة للحركة التعاونية فى الدولة على أسلوب انتفاع هذه الخطة بجهود المنظمات الاقليمية والدولية التعاونية أو التى يكون التعاون متفرعا من أعمالها أو مكملا له .

كما تحدد الخطة أسلوب مساهمة الحركة التعاونية فى لدولة فى لقائها مع غيرها من الحركات الأخرى .

١١ — يتعين على المخططين فى التعاون أن يتابعوا أى تطور فى الخطة القومية ليتجاوبوا معه وليعيدوا النظر فى عملهم لأن الخطة القومية فى الدولة تقوم على أساس من الالتزام بها .

(جـ) تطوير نظام الدورات .

١ — الموافقة على اقتراح ادارة الشئون الاجتماعية بشأن تطوير نظام الدورات التدريبية بحيث تعقد الدورة على المستوى المحلى وفق المنهج الذى سبق أن أقرته لجنة خبراء التعاون العرب فى دور انعقادها الأول على

أن تسهم الأمانة العامة فى تنظيم الدورة وفى جانب من نفقات اقامتها وعلى أن يسمح للدول العربية الأخرى بايفاد دارسين على نفقتها لحضور الدورة وذلك بصفة مؤقتة الى أن يتيسر تنفيذ الدورات كما أقرتها لجنة الخبراء فى دور انعقادها الأول .

٢ ــ تنظيم دورة تدريبية تعاونية استثنائية خلال العام الحالى بالجمهورية العربية اليمنية على أن تبدأ الأمانة العامة ترتيبات عقدها وضع برنامجها على ضوء الاتصالات التى تتم بهذا الصدد بينها وبين الجهات المسئولة بحكومة الجمهورية العربية اليمنية على أن تخصص دورة أخرى تقام بجمهورية اليمن الديمقراطية الشعبية ويتم الاتفاق على موعدها وترتيبات عقدها بين الأمانة العامة وحكومة اليمن الديمقراطية .

(د) توحيد التشريعات التعاونية فى الدول العربية .

١ ــ توصى اللجنة ، الدول العربية بالاهتمام بتبادل الخبرات فيما بينها وبين الدول الأجنبية فى حقل التعاون وخاصة فيما يتعلق بالتدريب والتعليم التعاونى .

٢ ــ قيام ادارة الشئون الاجتماعية والشباب بالجامعة العربية بتجميع التشريعات التعاونية فى الدول العربية وموافاة أعضاء الهيئة بها مع عرضها على لجنة فنية مختصة تدعوها للانعقاد بعد استكمال جمع التشريعات ، يعهد اليها اعداد دراسة مقارنة تعرض على لجنة خبراء التعاون فى الدورة القادمة .

(هـ) تحديد موعد ومكان وجدول الأعمال للدورة الثانية للجنة .

١ ــ قبول دعوة حكومة الجمهورية العربية السورية لعقد الدورة الثالثة فى رحابها وتوجيه الشكر للحكومة .

٢ — يحدد الموعد خلال شهر فبراير .

٣ — يكون الموضوع الرئيسى للدورة الثالثة للخبراء هو « التمويل التعاونى » .

٤ — تعقد الدورة التدريبية الثانية خلال نفس الشهر بالجمهورية العربية السورية .

(و) التوصيات .

توصيات لحكومات الدول العربية .

١ — انشاء وزارات ومجالس عليا للتعاون لربط الحركة التعاونية فى البلد الواحد .

٢ — توصية الدول العربية التى لديها معاهد عليا للتعاون ومراكز للتدريب التعاونى بتدعيم هذه المعاهد والمراكز وبالتوسع فى تخصيص منح دراسية وتدريبية لأبناء الدول العربية التى لا تتوافر فيها المعاهد التعاونية أو مراكز التدريب المتخصصة .

٣ — الاهتمام بالتثقيف والتوعية التعاونية عن طريق أجهزة الأعلام وعن طريق ادخال مادة التعاون ضمن المناهج الدراسية .

٤ — العمل على اقامة اتحادات محلية تمهيدا لتشكيل اتحاد تعاونى عربى عام .

المبحث الرابع

عقبات الفشل أمام التعاونيات

كلمة الباحث

تعطى الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم ، مزيـدا من العناية والاهتمام بالبحوث والدراسات التى تبذل فى سبيل معرفة عقبات الفشل أمام التعاونيات ، وذلك للعمل على تجنبها وتوفير الكفايات الفنية والادارية التى تتمكن من تحمل تبعات المسئولية فى دفع عجلة التقدم فى التعاونيات، وفقا لما فيه الصالح العام وصالح أصحاب المصلحة الحقيقية من العمـال والفلاحين ذوى الدخل المحدود •

ولعل المقال هنا لا يتسع لايضاح مدى الأمـوال التى ترصـدها الحركات التعاونية المتقدمة ، ليتمكن القائمون على البحوث والدراسات العلمية فى التعاونيات من التعرف على أسباب فشلها ، وذلك ليهتدوا على ضوء البحوث العلمية للخطوات الواجب اتباعها عند تكوين التعاونيـات، حتى يقوا أنفسهم شر التجربة التى قد تخطىء أو تصيب ، والبحث العلمى وحده هو الذى يجعل التجربة والخطأ تقدما مأمون العواقب ، وبدون العـلم فان التجربة والخطأ تصبحان نزعات اعتباطية ، قد تصيب مرة ، ولكنها تخطىء عشرات المرات •

وفى اعتقادى أن معظم الجمعيات التعاونية عندما تفتقر افتقارا شديدا الى الكفايات الفنية والادارية ، ويكفى زيارة واحدة الى هذه الجمعيات للحكم على مدى النقص فى الكفايات الفنية والادارية التى تشرف عليها ولعل أيسر ما يطالعك فى هذه الجمعيات اهمال المظهر سواء فى ذلك مظهر

الجمعية أو مظهر موظفيها • وعدم تنسيق البضائع المعروضة ، وعدم اتباع القواعد الصحية فى حفظ المأكولات وتناولها الى غير ذلك من مخالفة المبادىء الأولية البديهية التى تعمل الادارة الحسنة على تلافى اهمالها ، وفى ذلك يقول « جيمس [1] بيتر واربأس » ان المحل المهمل ينم ــ أول ما ينم ــ على أن المسئولين عنه مهملون ، تماما كما هو الحال فى الحكومات ، فان الحكومة الفاسدة تنم على فساد الناخبين • ان قذارة الجمعية تعتبر أمرا غير عادى بالنسبة للتعاون ، لأن التعاون بطبعه نظيف ، أما قذارة الجمعية فتدل على أن عناصر غير مؤمنة بالتعاون استطاعت أن تتسلل بين صفوف أعضائه •

ومن الأمور التى يجب أن يفهمها التعاونيون جيدا ، أن الجمعيات التعاونية أيا كان نوعها ، وسواء أكانت جمعيات للانتاج أو جمعيات للاستهلاك ، ليست الا منظمات اقتصادية يجب أن ترتفع بمستوى كفاءتها اذا أرادت أن تقف على أقدامها وتحقق أهدافها فى ميادين نشاطها ، وتتفوق على منافسيها فى المشروعات التى تقوم بنشاط مماثل •

والواقع أن الكفايات الفنية والادارية تعتبر من أهم العوامل التى تساعد على تحقيق هذه الأهداف ، ولهذا يحسن الاسراع باتخاذ الخطوات الايجابية نحو تخريج جيل من الاداريين التعاونيين الذين يعرفون كيف يستفيدون من الكفايات الانسانية التى تعمل تحت ادارتهم وكيف يستخدمون هذه الكفايات بحيث يوحدون بين صفوفها ، وينسقون من جهودها ، ويخلقون بينها روح الفريق ، ويوجهونها نحو تحقيق أهداف التعاون المنشودة •

---

(١) James Peter Warbasse, Problems of Co-operation, The Co-operative League of the United States of America, P. 30.

ولا شك أن ذلك يتطلب أن يكون هؤلاء الاداريون من الطبقة التى تزودت بالثقافة الادارية والعلمية ، وممارستها من الناحية التطبيقية حتى يستطيعوا أن يطبقوا مبادىء الادارة العلمية فى ادارة الجمعيات التعاونية، ومن المعروف الآن لكل باحث ودارس فى علم التنظيم والادارة ، أن مبادىء الادارة العلمية قد عم تطبيقها فى الخارج تقريبا فى مختلف أنواع المشروعات •

قد يرى بعض التعاونيين للأسف الشديد ، أنه ليس هناك حاجة الى الاهتمام بضرورة توافر هذه الكفايات بحجة صغر حجم معظم هذه الجمعيات ، فان أى فرد من وجهة نظرهم متى كان على جانب قليل من الخبرة يستطيع أن يقوم بتصريف شئونها • ولكن هذا دون شك رأى خاطىء ، فانه لا يؤثر فى أساس التنظيم والادارة أن تكون الجمعية صغيرة أو كبيرة ، فان المطلوب فى كلتا الحالتين هو تحقيق غرض محدد ، وتنفيذ سياسة معينة ، وهذا يقتضى ضرورة توفير الكفاية ، وفى اعتقادى أن عدم الاهتمام بالناحية التنظيمية والادارية فى هذه الجمعيات هو السبب فى تعثر خطوات الكثير منها وفشلها •

والآن ونحن نستهدف خلق مجتمع الكفاية فى ظل اشتراكيتنا العربية التى تؤمن بالفرد ، وقدرته على اعادة تشكيل الحياة ، لذلك قامت بتغيرات جذرية من شأنها أن تمكن الانسان الفرد من بلوغ هذه الغاية ، وحملت الشعب باسره أمانة العمل فى اطار من الوحدة الوطنية لخلق جيل يتصف بالقدرة والكفاية ويستطيع أن يحقق آمال الشعب فى مجموعه ، ويمكنه من حقه الأصيل فى حياة قائمة على دعائم متينة من الحرية والعدالة ، وهو حق مستمد من كرامة الحق ذاته ومن قداسته •

ومن أجل تحقيق ذلك رسمت الطريق ، فاعتمد التطبيق الاشتراكى على التعاون فى مجالات كثيرة ، اعتمد على التعاون فى مجال الاستهلاك بغرض حماية المستهلكين ، وفى مجال الانتاج بغرض رفع مستوى صغار المنتجين وزيادة الانتاج القومى ، وخاصة فى الزراعة وفى الانتاج الحرفى ، وتأكد المعنى من ان الأسلوب التعاونى يتمشى مع روح اشتراكيتنا ، لأنه يهذب من النشاط الخاص ويحافظ عليه ، فالتعاون يقوم على الاحتفاظ بالملكية الخاصة ، كما يسعى فى الوقت نفسه الى تحقيق عدالة التوزيع وديمقراطية الادارة .

ولكن .. هل تستطيع التنظيمات التعاونية الشعبية التى تكونت فى ظل أخطاء الماضى ومآسيه أن تحمل أمانة هذه الرسالة وتحقق أهدافها ؟ .. مما لا شك فيه أن الثورة قد ورثت تركة مثقلة بالاعباء فيما يتعلق بالحركة التعاونية ، اذ أنها كانت موضع استغلال جميع الأحزاب فى مختلف العهود ، فكانت تعقد المؤتمرات التعاونية لا بقصد نشر الوعى التعاونى والثقافة التعاونية ، أو بحث نواحى الضعف فى الحركة التعاونية والعمل على تقويتها ، وانما لغرض الدعاية للأحزاب القائمة بالحكم ومهاجمة الأحزاب المعارضة ، واذا صدر تشريع فى عهد وزارة من الوزارات لصالح الحركة ، تهاونت الوزارة التى تأتى بعدها فى تنفيذه وتوانت عن توفير قوة الاشراف اللازمة للتوجيه والرقابة ، واذا دعت وزارة من الوزارات أنها رعت الحركة وأعانتها ، فقد كان ذلك باقامة المشاريع المرتجلة التى تغدق فيها أموال الشعب فى تبذير واسراف معيبين دون توخى أحكام الرقابة أو التأكد من اقراض الأموال للناجح من الجمعيات ، كما أن التطاحن الحزبى هو الذى كان يدفع الى مقاعد مجالس الادارة من ليست لديهم القدرة والكفاية على ادارة الجمعيات فكان منطقيا أن تثبت البحوث العلمية أن نسبة عدد الجمعيات الجيدة فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك

تعادل ٨٪ فقط من مجموع عدد الجمعيات التى كانت قائمة عام ١٩٥٨ وعددها ٣٥٠جمعية ، والأغلبية العظمى من الجمعيات الجديدة عبارة عن جمعيات طائفية كالجمعيات الملحقة بالمصانع ، وسر نجاحها يرجع الى عوامل أخرى غير الاعتماد على النفس .

أما فيما يتعلق بالتعاون الزراعى ، فحتى أبريل سنة ١٩٦٢ [١] كانت هناك ٣٨٨ جمعية تعاونية ليس لها أى مكان أو مقار للعمل ، ١٥٣١ جمعية تعاونية لها مقار غير صالحة بالمرة لنشاط الجمعية ، ٢١٢٤ جمعية تعاونية لها مقار صالحة نوعا ولا تفى بحاجة الجمعية ، وهذه الحقائق تغنى عن التعليق .. جمعيات تؤسس وتستمر زمنا دون أن يكون لها مقار للعمل.. وجمعيات أخرى يصل عددها الى أكثر من ألف وخمسمائة تدعى أن لهـا مقار ، بينما أن مقراتها لا تصلح اطلاقا لمزاولة أى نشاط .. فكيف يمكن أن تتصور أن تنجح هذه الأعداد الكبيرة من الجمعيات فى أداء رسالتها فى الوقت المناسب الذى ليس لها مقار . ومقر الجمعية هو الخلية الحية ، والنواة الأساسية للنشاط الاقتصادى والاجتماعى للحكومة التعاونية .

يتبين لنا مما سبق مدى الفوضى التى كانت ضاربة أطنابها فى الحركة التعاونية بأسرها ، ووسط شعور الكثيرين بالمرارة وخاصـة الطبقـات المحددة الدخل نتيجة لضياع مدخراتها ، وبين مختلف أنواع الصراع الطبقى الذى كان يوجد فى الريف والحضر ، حيث التباين الاجتمـاعى الصارخ فى الثراء الفاحش من جهة والفقر المدقع من جهة أخـرى .. فى وسط هذا الواقع المادى .. وما بين تلك الاختلاجات النفسية ، أخـذت

---

(١) يرجع الى تقرير مدير المؤسسة العامة التعاونية الزراعية فى هذا الشـأن .

اشتراكيتنا بفكرة التعاون على أساس البناء لا الهدم ، وعلى أساس التحرر من كل ألوان الصراع الفكرى أو الطبقى .. وكان لزاما عليها وقد أخذت على عاتقها اعادة توزيع الثروة على أسس عادلة ، أن تأخذ على عاتقها خلق الثقة فى التعاون .. ولا أقول اعادة الثقة . ومن هنا كان ينبغى أن تبذل الجهود لاعادة تنظيم الحركة والبنيان التعاونى على أسس علمية .. وأن يسير هذا جنبا الى جنب مع بذل أقصى الجهود لتوفير الكفايات الفنية والادارية التى تؤمن بالتعاون ورسالته وأهدافه ، وتؤمن بأن التنظيمات التعاونية من التنظيمات الشعبية القادرة على خلق القيادات الواعية القادرة على تحريك الجهود الانسانية والتعرف على مشاكلها وايجاد حلول لها .

ويهمنا ان نؤكد هنا حقيقة يجب ان نترسمها ، وهى انه اذا كان علينا أن نرتفع الى المستوى الجدير بما يجب أن يكون عليه التعاون فى مجتمعنا الاشتراكى ، فيجب ان نتعظ باخطاء الماضى وعبره ومآسيه ، سواء فى بلادنا أو فى بلاد أخرى .

امثلة من الخارج :

وقد أجريت بحوث ودراسات فى كثير من البلدان عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية وتعطلها عن العمل ، وقد تبين من هذه البحوث والدراسات أن الأسباب تكاد تكون واحدة .

ومن بين هذه البحوث ما قدمته الكاتبة « كاترين[1] ويب » الى المؤتمر التعاونى الثالث الذى عقد بلندن عام ١٨٣٢ ، وذكرت فيه أن فشل الجمعيات التعاونية انما يرجع الى أسباب ثلاثة :

---

(1) Industrial Co-operation, Catherine Webb. The Co-operative Union, London, 1906, P. 59.

١ ــ عدم اهتمام الأعضاء بجمعيتهم ، ليس فقط من ناحية عـــدم الاهتمام بحضور الجمعيات العمومية ، ولكن أيضا من ناحية عدم التعامل معهــا .

٢ ــ فشلهم فى القيام بعمليات المراجعة والجرد المستمر .

٣ ــ انعدام الكفاية والأمانة لدى المديرين .

ومنذ ذلك الحين أجريت بحوث ودراسات كثيرة للتعرف على أسباب فشل الجمعيات .. ومن بينها ما قام به الأستاذان « أكلاند[1] وجونز » عام ١٨٤٤ ، اللذان ذكرا أســباب فشــل وانقضاء ١,٠٦١ جمعية منذ عام ١٨٢٦ ، وأرجعا ذلك الى أسباب يمكن القول بأنها تندرج جميعــا تحت ضعف الكفايات الفنية والادارية .

وفى عام ١٩١٨ نشر الاتحاد العام التعاونى الأمريــكى كتيبا من أربعة صفحات بعنوان « لماذا تفشل الجمعيات التعاونية » .

Why Cooperative Stores Fail

ونشر مكتب العمــل فى الولايات المتحدة الأمريكية فى عامى[2] ١٩٢٣ ، ١٩٢٧ احصاءات عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية للاستهلاك

---

(١) Working Men Co-operators, A.H.D. Acland and Ben Jamin Jones, London, Cassell and Company, 1884, PP. 127-47.

(٢) Consumers' Co-operative Societies in the United States, in 1920 Wash., D.C. : Bur. of Labor. Stat, Bul., 313, 1923, PP. 74-75.
Co-operative Movement in the United States in 1925. (other than agricultural) Wask. D.C. Bur, Labor. Stat. Bul. 437, 1927, PP. 96-103, (Gov't Printing Office).

لفترات متعاقبة مدتها خمس سنوات تنتهى فى عامى ١٩٢٠ ، ١٩٢٥ على التوالى •

وفى عام ١٩٢٨ أصـــدرت لجنة التجارة الاتحـــادية كتابا عن التسويق[١] التعاونى ضمنته فصلا عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات التعاونية Cooperative suspension and failure.

وكذلك أجرت وزارة الزراعة الأمريكية بحوثا ودراسات عـــديدة عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات • وأولى هـــذه البحوث ما أجراه « جورج ك • هولمز[٢] » عام ١٩٠٠ ، ثم أتبعته بتقرير ثان فى عام ١٩٢٣ عن الجمعيات التى توقفت عن العمل منذ عام ١٩١٣ ، وقد تضمن هـــذا التقرير خلاصة البحث الذى أجرى على ٢٤٣ جمعية من الجمعيات التى توقفت عن العمل •

كذلك أصدرت وزارة الزراعة تقريرا ثالثا فى عام ١٩٢٤ يتضـــمن البحوث والدراسات التى أجريت على ٦٠٨ جمعية من مجموع الجمعيات التى توقفت عن العمل فيما بين عامى ١٩١٣[٣] ، ١٩٢٢ وكان عددها ١٠٠٠ (ألف جمعية) •

---

(١) Co-operative Marketing, Federal Trade Commission, Wash., D.C. Gov't Print. Office, 1928, (70th Congress 1st Session, Senate Document 95 : 299-823).

(٢) Report of the M.S. Industrial Commission Wash., D.C. 1901, Vol. X, P, ccdxvii and oVl, XII, F., P. ccxciv. (Gov't Printing Office).

(٣) رجاء التكرم بالرجوع الى التقريرين الآتيين :

M.S. Bureau Agricultural Economics,

(1) 1923, Why Some Co-operatives have failed, Agricultural Co-operation, Vol. I, No. 1. Jan. 15. Wash., D.C. U.S. Bur. Agr. Econ., P. 5, (Processed) in Agricultural Co-operation, Vol. II, No. 1 Jan. Wash.

(2) 1824. Statistics regarding Co-operatives now out of business, Bur. Agr. Econ., PP. 3-5.

وقد تبين من التقريرين اللذين أصدرهما المكتب الأمريكى لاحصاءات العمل أن هناك أحد عشر سببا تكون نسبة مقدارها ٧٤٪ من أسـباب فشل الجمعيات ، وهذه الأسباب هى :

١ ــ عدم كفاية الادارة .

٢ ــ زيادة المخزون عن اللازم .

٣ ــ الاهمال فى امساك الدفاتر .

٤ ــ التوسع غير الحكيم فى الائتمان .

٥ ــ ارتفاع المصاريف الثابتة .

٦ ــ شراء بضائع بطيئة الحركة .

٧ ــ اتباع سياسة اجمالى ربح منخفض .

٨ ــ الاعتماد أكثر من اللازم على رأس المال المقترض .

٩ ــ عدم كفاية رأس المال .

١٠ ــ تجميد أموال الجمعيات فى أصول ثابتة .

١١ ــ سوء الموقع .

ولعل من أهم التقارير التى بحثت فى أسـباب توقف الجمعيـات الزراعية وتعطلها عن العمل التقرير الذى قدمه الأستاذان :

W.W. Cochrane and R.H. Elsworth 1943, Farmers. Co-operative Discontinuances, 1875-1939. Wash., D.C. : U. S. Farm Credit Admin. 65 : 29, 38.

وترجع أهمية هذا التقرير الى أنه قام بدراسة واسـعة على عـدد

كبير من الجمعيات يبلغ ١٤٦٥٥ جمعية ، وهى الجمعيات التى توقفت عن فيما بين عامى ١٨٧٥ و ١٩٣٩ • وقد تناول هذا التقرير بالتفصيل كثير من الأسباب التى أدت بهذه الجمعيات الى التوقف عن العمل •• وبالتالى فشلها ، وأوضح أنه أمكن القيام ببحوث ودراسات على ٧٣٧٣ من مجموع عدد الجمعيات موضوع البحث ، وأنه أمكن حصر ١١٢٧٢ سببا لتعطيل الجمعيات وفشلها • وقد ذكر التقرير أنه يمكن القول أن هذه الأسباب تعتبر أيضا السبب فى فشل بقية الجمعيات •

مفهوم تطبيق مبادىء التعاون :

ويهمنا أن نوضح بمناسبة الاستقصاء الذى قام به قسم البحوث التعاونية بوزارة الزراعة الأمريكية والذى استغرق اجراؤه أربع سنوات ، بحثت فيه حالة الجمعيات التعاونية السابق الاشارة اليها ، وانتهت الى التقرير الهام الذى سنعرض جانبا من نتائجه فيما بعد ، والذى نستطيع أن نؤكده من هنا ، أن الخبراء قرروا أنه لا يكفى لنجاح التنظيمات التعاونية أن تطبق المبادىء التعاونية بمفهومها التقليدى ، انما الأمر يتطلب ضرورة مسايرة التنظيمات التعاونية للتقدم العلمى والأساليب الادارية التى تقود المشروعات الى النجاح •

وفى اعتقادى ان هذا يفرض على قيادات الحركة التعاونية ان تشارك وتتابع المؤتمرات التعاونية الدولية ، سواء تلك التى يعقدها الحلف الاقتصادى الدولى أو مراكز البحث العلمى التى تتعاون مع الحركات التعاونية ، لمناقشة مشكلاتها والتوصية بافضل الحلول لها ، ولعل مما يؤسفنى حقا ، أننى كثيرا ما ارى قيادات مسئولة عن التحول الاشتراكى فى التعاونيات ، تعمل فى مراكزها بعقلية متخلفة جدا •• وللأسف الشديد ، فان هذا التخلف يترك بصماته

وآثاره ـ ليس فقط على الوحدات التى تعمل تحت ادارتها .. بل يمتد أيضا الى الأجهزة المرتبطة بالحركة التعاونية ، وذلك نتيجة لقواعد المجاملات التى يؤديها الكثير لكل من يتصورا أنه قريب من ذوى النفـوذ أو السلطان .. مع العلم بأن مثل هذا الوهم ينبغى أن يزول .

وفيما يلى نورد بعض الجداول للنسب المئوية التى توضح أسباب توقف الجمعيات الزراعية وتعطلها عن العمل فيما بين عامى ١٨٧٥ ، ١٩٣٩ من واقع الدراسات الواردة بالتقرير المشاراليه .

جدول يوضح
مصادر البيانات والمعلومات المرتبطة بدراسة حالة الجمعيات

البيــان	النسبة المئوية ٪
أعضاء مجالس ادارة الجمعيات المنحلة	٥٢٪
مديرى الجمعيات المنحلة	٧٠٪
موظفو الهيئات الأخرى المعنية بشئون التعاون	١٨٪

جدول يوضح
أنواع الجمعيات التى أجريت عليها الدراسة

نوع الجمعيات	عدد الجمعيات	النسبة المئوية ٪
تصريف الحاصلات	٦٨١٤	٤٦,٥٪
توريد وتصريف	٥١٧١	٣٥,٣٪
توريد	٢٠٧٧	١٤,٢٪
خدمة	٥٤٠	٣,٧٪
أنواع أخرى	٥٣	,٣٪
الجملة	١٤٦٥٥	١٠٠٪

جدول يوضح
أنواع الجمعيات بالنسبة لمنطقة عملها

نوع الجمعيات	عدد الجمعيات	النسبة المئوية ٪
محلية مستقلة	١٣٣٤٥	٩١,١٪
محلية أعضاء فى جمعيات اتحادية	٩١٠	٦,٢٪
اتحـادية	٦٣	٠,٤٪
مركزية	١١١	٠,٨٪
وكالات بيع تعاونى	١٠٢	٠,٧٪
مساومة جماعية	٦٧	٠,٤٪
جمعيات تابعة لجمعيات أخرى	٥٣	٠,٤٪
الجملة	١٤٦٤١	١٠٠٪

جدول يوضح

أنواع الجمعيات بالنسبة لطبيعة عملها وتكوينها وادارتها

نوع الجمعيات	عدد الجمعيات	النسبة المئوية ٪
جمعيات مسجلة	٩٩٥١	٧٥٪
جمعيات ذات راس مال مسهم	٧٦٠٣	٥٦٪
جمعيات توزع عائد على المعاملات	٤٦٧٥	٥١٪
جمعيات ذات عقود بين الجمعية وأعضائها	١٨٧١	٢٧٪
جمعيات تتعامل مع غير الأعضاء	٤٥٩٤	٧٠٪

جدول يوضح

أنواع الجمعيات بصورة أكثر تفصيلا

نوع الجمعية	٪ المسجلة	٪ ذات رأسمال	٪ توزع عائد	٪ تستعمل عقود بينها وبين أعضائها	٪ تتعامل مع غير الأعضاء
تصريف قطن	٩١٪	٦٩٪	٤٦٪	٢٦٪	٧٥٪
تصريف البان	٨٦٪	٧٨٪	٤٦٪	٢١٪	٨٢٪
تصريف خضر وفاكهة	٦٩٪	٣٠٪	٥٥٪	٦٥٪	٤٢٪
تصريف حبوب	٩٦٪	٩٤٪	٥٦٪	٨٪	٩٣٪
تصريف ماشية	٤٣٪	١١٪	٣٧٪	٨٪	٦٧٪
تصريف مكسرات	٦٥٪	٢٢٪	٥١٪	٩١٪	٢٦٪
تصريف دجاج وبيض	٥٩٪	٢٣٪	٤٢٪		٤٥٪
تصريف دخان	٩٨٪	٧١٪	٤٣٪		٣٦٪
تصريف صوف	٤٤٪	٧٪	٣٧٪	٦٢٪	٤٤٪
جمعيات شراء عامة	٩٣٪	٩٤٪	٦٤٪	٦٪	٨٢٪
جمعيات شراء زراعية	٦٩٪	٩١٪	٥١٪	١٦٪	٥٨٪
جمعيات بترول	٩٠٪	٨١٪	٧٣٪	٥٪	٥٩٪

بلغ عدد أعضاء الجمعيات المنحلة حوالى ٢٫٣٩٠٠٠ر٢ متوسط ١٦٣ عضوا لكل جمعية واحدة .

طرق توقف الجمعيات المنحلة

١ ـــ الحل الجبرى بواسطة المحكمة أو بواسطة القوانين .

٢ ـــ ادماجها فى جمعية أخرى لعدم قدرتها على العمل بمفردها .

٣ ـــ الحل الاختيارى بعد أن استحال نجاحها .

٤ ـــ اعادة تنظيمها أو تكوينها .

جدول يوضح

طرق توقف الجمعيات المنحلة

طريقة الحل	النسبة المئوية
بطريقة الحل الاجبارى	٪٩٥,٤
بطريقة الادماج	٪ ٢,٦
بطريقة الحل الاختيارى	٪ ١,٧
بطريقة اعادة تكوينها	٪ ,٣
الجملة	٪١٠٠

جدول يوضح

نسبة أنواع الجمعيات المنحلة

الى جملة أنواع الجمعيات التعاونية القائمة من كل نوع

(أى نسبة الجمعيات المنحلة الى مجموع الجمعيات القائمة من هذا النوع)

نوع الجمعية	٪ المئوية للجمعيات المنحلة
نصريف البان	٪٣,٣
تصريف حبوب	٪٣,٧
تصريف مكسرات	٪٤,٧
تصريف صوف	٪٤,٩
تصريف ماشية	٪٦,٧
تصريف خضر وفاكهة	٪٨,١
تصريف دجاج وبيض	٪٨,٤
جمعيات الشراء والتوريد الزراعى	٪٤,٢

جدول يوضح

الأسباب الرئيسية لحل الجمعيات وتصفيتها

أسباب حل الجمعيات	عدد مرات الحدوث	النسبة المئوية لمجموع الجمعيات المنحلة
سوء ادارة الجمعية	٢٢٣٤	١٩,٨٪
عدم ولاء الأعضاء	٢٢٢٠	١٩,٧٪
أسباب قهرية	١٢٣١	١٠,٩٪
قصور المعاملات عن الحجم الأمثل للجمعيات	١١٦١	١٠,٣٪
عدم كفاية التمويل	١٠٧٩	٩,٦ ٪
صعوبات فى وسائل النقل	١٠٢٠	٩,١ ٪
المنافسة الشديدة	٦١٤	٥,٤ ٪
هبوط الأسعار	١٠٠٣	٣,٢ ٪
الاندماج فى جمعيات أخرى	٣٥٧	٨,٩ ٪
أسباب فنية	١٣٥	١,٢ ٪
أسباب أخرى	٢١٨	١,٩ ٪
		١٠٠٪

ويلاحظ أن كل سبب من هذه الأسباب الرئيسية لحل الجمعيات تتضمن عدة عوامل متعددة فمثلا سوء ادارة الجمعية يدخل تحته الأسباب الآتية على سبيل المثال لا الحصر كما يتضح ذلك من الجدول الآتى :

جدول يوضح

أسباب سوء الادارة وعدد الجمعيات المنحلة

أسباب سوء الادارة	عدد الجمعيات المنحلة	أسباب سوء الادارة	عدد الجمعيات المنحلة
عدم الكفاءة فى الادارة	١٢٩٠	تأخير الصرف للمنتجين الأعضاء	١٨
مغالاة فى مصاريف التأسيس	٢٢٤	عدم تكوين احتياطيات كافية	١٨
عدم أمانة القائمين بالعمل	٧٣	سيطرة المدير على المجلس	١٣
عدم كفاية مراجعة حسابات الجمعية	٩٩	الفرق بين سعر الشراء وسعر البيع قليل جدا .	١٥
مغالاة فى المصاريف الادارية	٣٠	محاولة سيطرة المدير على الجمعية وعلى ادارتها .	١٣
جمعية الرجل الواحد	٦٠	خلافات بين أعضاء مجلس ادارة الجمعية	٧
عدم التوفيق فى اختيار موقع المصنع أو المخزون	٣٠	عدم وجود وعى بين الأعضاء	١٠
عدم استخدام مدير كفء	١٩	صعوبة تصريف المحصول وصرف مبالغ للمنتجين أكثر مما يجب عند تسليمهم لمحاصيلهم	٣١
الأعمال لا تدار بكفاية اقتصادية	٢٦	اسباب أخرى	٥٩
شراء الآلات بأسعار مرتفعة	٢١		
السلفة فى يد غير المنتجين الفعليين	١٠		
عدم وجود أعضاء شباب فى ادارة الجمعية	٢١		
مشتريات الجمعية بأسعار عالية	١٩		

كما يوضح الجدول العوامل الأخرى التى تدخل تحت عدم كفاية تمويل الجمعية :

عدم كفاية رأس المال العامل أو المستثمر	٤١٧
رأس مال الجمعية غير كاف	٢٨
عدم تحصيل ديون الجمعية من الأعضاء	١١٢
أستدانة الجمعية	٣٨
صعوبات فى اقتراض الجمعية أو اقراضها لأعضائها	٣٣٥

وأعتقد أن الأسباب التى وردت عن فضل الجمعيات فى هذا التقرير أو فى غيره من التقارير السابق ذكرها ، ويمكن ارجاعها الى سبب واحد .. هو عدم مراعاة الأصول العلمية فى الادارة .

وأعتقد أن الأسباب السابق ذكرها تكاد تكون عامة ، سواء فى أمريكا أو فى أى بلد (١) آخر .

(١) نرجو الرجوع الى البحث الذى أجراه الباحث عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر وعنوانه « تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية الاستهلاكية فى مصر » عام ١٩٥٩ .

تعريف بالبحث

فى سبتمبر من عام ١٩٦٦ انعقد المؤتمر العام التعاونى للفلاحين وأسعدنى ان أكون أحد خبراء هذا المؤتمر ، وقد أثبتت لجان هذا المؤتمر وما دار فيها من مناقشات ان أرضنا الطيبة لا تنبت نباتا طيبا فقط ، بل انها تنبت أيضا رجالا وعقولا أكثر خصوبة من أرضها ، وأشد صلابة من باسقات أشجارها ، وقد شارك الأعضاء فى المناقشات بروح بناءة بحيث شعر كل عضو من أعضاء المؤتمر بأن حضوره كان مفيدا ومثمرا وأن الاجتماع كان تسوده روح التعاون الحق ، وأن الأعضاء قدموا خدمات عظيمة للدولة ولأنفسهم بحضورهم ، اذ أنهم ساعدوا فى الكشف عن كثير من نواحى الضعف التى توجد فى الريف بما فى ذلك ما يسود أبناءه من علاقات وأنهم شاركوا تصورة فعالة فى تقديم الاقتراحات البناءة .

وقد تقدمنا الى هذا المؤتمر ببحث عن التعليم والتدريب ، ثم شاركنا فى مختلف لجانه ، وأوضحنا كيف أن التطبيق الاشتراكى فى مختلف لجانه ، وأوضحنا كيف أن التطبيق الاشتراكى فى مجتمعنا يتجه الى أن تأخذ الحركة التعاونية مقاليدها بيدها ، وأن الجمعية المحلية الزراعية مثلا فى ضوء القرارات الوزارية والتشريعات المعدة تقوم بكثير من الأعباء ، منها مثلا ما يأتى :

١ ــ تنظيم العلاقة بين ملاك الأراضى الزراعية ومستأجريها بالتطبيق لأحكام قانون الاصلاح الزراعى .

٢ ــ استئجار الأراضى الزراعية وتأجيرها لصغار الزراع طبقا لأحكام قانون الاصلاح الزراعى •

٣ ــ توريد احتياجات الزراع من مواد الخدمة كالأسمدة والتقاوى والبذور كأداة من أدوات بنك التسليف الزراعى والتعاونى فى حدود المقادير المقررة بحسب طبيعة التربة المحلية وفى نطاق استثمارات يبلغ مقدارها ثمانين مليون جنيه كقروض تمنحها الدولة للجمعيات الزراعية فقط ويبلغ عددها ٤٠٥٠ جمعية •

٤ ــ المساهمة بجهودها المشتركة فى ميكنة الزراعة وفى اصلاح الآلات الخاصة بالزراعة والرى •

٥ ــ انشاء المخازن والشون اللازمة لاعداد حاصلات الأعضاء للتسويق التعاونى الذى تباشر فيه دورها الكامل وصولا الى تمكين الفلاح من الحصول على فائض عمله وجهده المتواصل •

٦ ــ مباشرة مشروعات الاسكان فى الريف تنفيذا للخطة التى تعدها الدولة لاعادة بناء الريف والوصول بالقرية الى المستوى الحضارى وفقا لأحكام الميثاق •

٧ ــ أداء دورها فى تصنيع الريف عن طريق توريد الخامات ونماذج الانتاج وتدريب الأعضاء وتسويق الانتاج فى المراكز الرئيسية والاشتراك فى المراكز الرئيسية والاشتراك فى المعارض الصناعية الريفية والبيئية •

٨ ــ تنمية الثروة الحيوانية وانشاء الحظائر وتيسير مهمة توفير الاعلاف وتصنيعها تعاونيا •

٩ — تعتبر الجمعية التعاونية مصدر الاشعاع الثقافى فى الريف والعمل على تنميته اقتصاديا واجتماعيا •

١٠ — تؤدى الجمعية التعاونية دورها فى ادارة وتنظيم المزارع التعاونية فى نطاق الملكية التعاونية التى انشأها الدستور •

فاذا علمنا أنه يوجد بمجتمعنا ٤٠٥٠ جمعية زراعية ، وحوالى ٧٠٠ جمعية للاصلاح الزراعى • هذا بالاضافة الى الجمعيات الأخرى الاستهلاكية والانتاجية والاسكانية وجمعيات تعمير الصحارى والثروة الحيوانية والمائية وجمعيات المواصلات واليد العاملة •• الخ • بحيث يصل مجموع الجمعيات فى الجمهورية الى ما يقرب من ٧٠٠٠ (سبعة آلاف جمعية) •

من أجل هذا أوضحنا أهمية ادارة التعاونيات فى مصر على أسس علمية ، وقد دعى هذا أمانة الفلاحين بالاتحاد الاشتراكى الى أن تطلب منى تقريب مفهوم الادارة العلمية للفلاحين ، وتوضيح عقبات الفشل أمام التعاونيات للقيادات المسئولة فى الحركة التعاونية من الفلاحين • وكذلك طلبت أمانة القاهرة نفس الطلب بالنسبة للحرفيين خاصة واننى أوضحت فى مناسبات كثيرة أن التعاون هو علم العمل للفلاحين وأن الدراسات المتلاحقة التى أجريت على أسس علمية لبحث الأساس الجوهرى لاخفاق الحركة التعاونية فى مصر انما يرجع الى افتقار التنظيمات التعاونية الى الكفايات الفنية والادارية والتدريب العلمى على أسس تعاونية لأصحاب المصلحة الحقيقية وأن الايمان بالتعاون كأساس صالح لرفع المستوى الاقتصادى والاجتماعى للأفراد فى نطاق الجماعة يعوز القائمين على الحركة التعاونية من الدعاة ومن أعضاء مجالس الادارة

وقد حاولت أن أسترشد بغيرى من الباحثين الذين استرعتهم هذه الظاهرة وبذلوا جهودا محمودة فى شأن توصيل مثل هذه المعلومات الى قيادات الحركة التعاونية بأغراض التدريب ، فوجدت أن هناك الكثير غير أننى توقفت كثيرا أمام بحث (جميس بيتر وارباس) عن عقبـات الفشل أمام التعاونيات وهو من الباحثين الذين استرعتهم هذه الظاهرة وهو أحد كبار التعاونيين[1] فى الولايات المتحدة ، اذ أنه كان مديرا لمعهد روتشديل ورئيسا فخريا للاتحاد التعاونى الأمريكى ، وعضوا فى اللجنة المركزية للحلف التعاونى الدولى • وقد جعل هذا الرجل شغله الشاغل أن يطوف بالولايات المختلفة فى أمريكا ، ويقرأ كثيرا من البحوث والنشرات التى تتعلق بالجمعيات التعاونية التى توقفت عن النشاط ، وبعد سـنتين من البحث والدراسة المستمرة خلص الى نتائج توضح « لماذا تفشل الجمعيات التعاونية ؟•• » وهو يعلن فى نتائج بحثه الموجز أن الدراسة التى قام بها لا تعتبر دراسة أكاديمية بالدرجة الأولى ، انما هى دراسة تكشف عن حقائق الواقع •• انها كانت نتائج مشاهدات جادة ودقيقة •• تطلبت السفر آلافا عديدة من الأميال •• كما وتطلبت بالدرجة الأولى احتمالا وصبرا لا حد ولا نهاية لهما •

ويقول الباحث أن أى انسان لا يستفيد من أخطاء هؤلاء الذين حاولوا •• ثم فشلوا يعتبر قصير النظر •• فان هؤلاء الذين فشلوا قد

---

(١) James Peter Warbasse : Director of Rochdale institute, President Emeritus of the Cooperative League of the U.S.A., Member of the Central Committee of the internstional Cooperative Alliance.

وهذا الرجل له مؤلفات عديدة فى التعاون ، ومنها كتابه عن مشـاكل التعاون Problems of Cooperation وهو المرجع الذى استندنا الى تقسيماته وآرائه فى هذا الفصل .

بصرونا بكثير من الأمور جعلتنا الآن ننعم بثمرات النجاح ، فنحن نتعلم الحكمة من الفشل • وغالبا ما نتعرف على ماينبغى عمله من معرفتنا تما لا ينبغى عمله • والشخص الذى لم يرتكب خطأ لا يمكن أن يكون قد حقق أى اكتشاف أو أضاف جديدا • وكثيرا ما نجد أن أحد الرحالة قد أصبح أكثر خبرة ودراية بمنطقة معينة ، وذلك نتيجة لأنه ضل فيها أثناء تجواله وترحاله •

ومن هذا المعنى يستطرد الباحث قائلا أن هـذه الدراسة تتعلق بجمعيات ضلت طريقها •• أنها توضح أسباب الفشل والمصاعب والعقبات التى أدت الى موتهـا •• ومن هنا فانها تضىء الطـريق لمن يريدون أن يستفيدوا من عثرات الماضى وأخطاءه ، وقد حاولنا فى هذه الدراسـة الموجزة أن نتبع تقسيمات الباحث ، ونوضح كثيرا من المفاهيم فى ضوء هـذه التقسيمات ، راجين من وراء ذلك أن نكون قد أسهمنا بجهـد متواضع فى مجال التدريب التعاونى ، وتفهم ما يتعلق بعقبات الفشـل أمام التعاونيات •

الفصل الأول

أخطاء فى السياسات التمويلية

ERRORS IN FINANCIAL POLICY

١ — التعامل بالأجل

Credit Business

لعل من الأمور التى ينبغى أن يتفهمها التعاونيون جميعـا ، أن من القواعد السليمة التى اتبعها رواد روتشديل قاعدة التعامل بالنقد . وعـدم السماح بالتعامل الآجل بيعا أو شراءا . وكانوا يوقعون الغرامات على المسئولين الذين يخالفون هذه القاعدة ويعتبرون غير جديرين بمناصبهم فى الجمعية . فقد ورد بالمادة ٢٣ من قانونهم[1] المعدل « ليس لأعضاء مجلس الادارة مهما كانت الظروف والأحوال أن يتعاملوا بالأجل بيعـا أو شراء . بل يجب ان تتم جميع المعاملات نقدا . واذا تصرف أحدهم بما يخالف هذه القاعدة يكون عرضة لغرامة مقدارها عشر شلنات . فضلا عن اعتباره غير جدير بالقيام بمهام منصبه » .

والسبب الذى حمل الرواد على التمسك الشديد بهذه القاعدة هو أن متاجر التجزئة الملحقة بالمصانع ومتاجر التجزئة المستقلة . كانت تشجع البيع بالائتمان لكى تستطيع أن تحتفظ بالعميل ثم تستعبده بعد ذلك بكل ما تحمله كلمة الاستعباد من معان ، فكان يجوز لأصحاب هذه المتاجـر أن يطالبوا بحبس المدين اذا لم يسدد ما عليه من ديون فى المواعيد المحددة وكان التهديد بالحبس سيفا يرهب العميل ، ويمكن أصحاب المتاجر من استغلال ذلك فى رفع الأسعار .

ولم يكن الرواد أول من طبق مبدأ التعامل بالنقـد ، فقـد نصت

---

(1) George Jacob Polyoake, The History of the Rochadle pionners, Charles Scribner's Sons. 1893, P. 143.

قوانين بعض الجمعيات التعاونية التى كانت قائمة عام ١٨٣٠ على « عدم السماح بالائتمان أخذا أو عطاءا » (١) .

وكان أوين وأتباعه يهاجمون البيع الآجل للأسباب الآتية :

١ — أن البيع الآجل يؤدى الى أن يتقاضى التجار أسعارا مرتفعة عن السلع التى يبيعونها بوجه عام .

٢ — أن البيع بالأجل يقتضى زيادة الجهود الدفترية ، وفيه مع ذلك احتمال اعدام بعض الديون مما يؤدى بالمتاجر الى أن تلجأ الى زيادة رفع أسعارها على السلع المبيعة بالأجل لمواجهة هذا الاحتمال .

٣ — تغرى سياسة البيع بالأجل المستهلكين على زيادة مشترياتهم ، وقد تؤدى هذه الزيادة فى المشتريات الى حالة يتعذر عليهم فيها موازنة دخولهم فى المستقبل .

ولا شك أن سياسة البيع بالأجل كانت منتشرة فى أنحاء كثيرة من العالم ، وأنها كانت تجلب كثيرا من المتاعب على ذوى الدخل المحدود ، حتى كان يتعذر على كثير منهم الوفاء بالتزاماتهم قبل البائعين . فقد ورد فى تقرير عن نشاط الجمعيات التعاونية بمقاطعة نيو انجلاند بأمريكا عام ١٨٥٠ أن المقاطعة كانت تعانى أشد المعاناة من سياسة البيع بالأجل(٢) .

---

(١) "Credit shall neither be given nor received". George Jacob Holyoake. History of Co-operation, New York : E.P. Button Com. Vol. 1, P. 100.

(٢) Bureau of Statistics of Labor. Boston. Eight Annual, Report of Bureau 1877, P. 81.

وقد طالب كثير من الكتاب التعاونيين بضرورة التزام الجمعيات التعاونية مبدأ البيع بالنقد والابتعاد عن سياسة البيع بالأجل ، خشية أن يؤدى بها هذا الانحراف الى الفشل (١) .

وقد قام البعض بدراسات على أربعة وعشرين جمعية تعاونية للبترول من جمعيات الغرب الأوسط بأمريكا Middle Western Coop. لمعرفة تكاليف التعامل بالأجل ، وتبين من هذه الدراسات أن متوسط ما تتكلفه مائة دولار من المبيعات الآجلة يساوى ٣,٨٠ من الدولار . وهذا القدر يتكون من العناصر الآتية (٢) :

١,٤٠ من الدولار مصاريف ادارية
٠,٦٠ من الدولار مصاريف مكتبية (بوستة وأوراق .. الخ .)
٠,٨٠ من الدولار خسائر ديون معدومة
١,٠٠ من الدولار فوائد

٣,٨٠

وطبيعى أن هذا الرقم يتزايد تبعا لعدم كفاية الادارة .

---

(١) Volbrath, lipzig, Principles of Rochdale Co-operation and Modern Systems of Credit Training, International Co-operation Alliance, Agenda, 1 1930, PP. 169-180.

وايضا : Howard A. Cewden, Improving Merchandising Practices through Credit Control in American Co-operation, Wash. D.C. American Institute of Co-operation 1939. PP. 657-766.

(٢) J.G. Knapp, Preliminary Report on Credit Practices and Problems of 58 C.C.A. Local Petroleeum Associations, Wash, Farm Credit Administration 1939. P. 15.

ثم ان البيع بالنقد له أهداف مادية ومعنوية لا ينبغى تجاهلها ، فان أى جمعية عندما تبيع بالأجل تخاطر بتعريض أموالها للضياع اذا ما عجز المشترى بالأجل عن أداء ما عليه • هذا الى أن البيع بالأجل يعتبر بمثابة حبس لجانب من الأموال الحاضرة للجمعية ، وهذا من شأنه أن يعوق توسعها فى خدمة أعضائها وقد يضطرها الى الاقتراض وشراء بضائعها بالأجل ، مما يؤدى الى رفع الأسعار وبالتالى الى انخفاض العائد •

ومن ناحية الأعضاء كذلك نجد العضو الذى يشترى بالأجل معرضا للوقوع فى ارتباكات مالية نتيجة لاختلال التوازن بين دخله ونفقات معيشته ، فان كثيرا من الناس يصعب عليهم مقاومة اغراء الشراء بالأجل ، فيقعون فى ذل الاستدانة ويجدون فى هذا الذل قيودا أو أغلالا لا يستطيعون الخلاص منها ، وفى ذلك يقول شارل جيد ان عادة الشراء بالأجل تحمل فى طياتها العبودية للعامل وأسرته • والتعبير بكلمة عبودية لا ينطوى على أدنى مبالغة ، ذلك لأن الشخص المدين للبقال والخباز لا يستطيع أن يشكو من ارتفاع أسعار البضائع أو أوزانها أو أنواعها ، كما أنه لا يستطيع أن يتعامل مع غير الدائنين من البقالين والخبازين • وفى هذه الحالة يكون مجبرا على قبول كل ما يقدم اليه خوفا من قفل حسابه واذا لم تتح له أدنى فرصة للتخلص من هذا الدين فقد يفقد الأمل ، ويهجر بيته ويرحل سرا عن المنطقة •

وعلى ضوء هذه الحقائق الملموسة وجد التعاونيون أنه من الضرورى أن تتمسك الجمعية بمبدأ البيع لأعضائها نقدا ، ليتعودوا أن يعيشوا فى حدود مواردهم •

وقد أجاز القانون التعاونى [١] للجمعيات التعاونية فى مصر أن تبيع بالنسيئة لأعضائها ، وحرم عليها البيع بالنسيئة لغير الأعضاء •

وورد فى اللائحـة التنفيذية للقانون [٢] الحـدود التى يجب على الجمعيات الالتزام بها ، وتتلخص فيما يلى :

(ا) أن يكون البيع بالنسيئة مقصورا على جمعيات الاستهلاك التى يكون أعضاؤها من العمال والموظفين •

(ب) أن يكون الضمان قبول الخصم من المرتب أو الأجر وقبـول الجهات التى يعملون فيها اجراء هذا الخصم •

(ج) ألا يجاوز ثمن ما تبيعه الجمعية بالنسبة للعضو أكثر من ٣\١٦ من مرتبه أو أجره الشهرى •

(د) ألا يزيد مجموع ما تخصصه الجمعية للمبيعات الآجلة على ٥٠٪ من رأس المال المسهم والاحتياطى خلال السنة •

ولعل من المناسب أيضا أن نوضح أنه فيما يتعلق بالتعاون الزراعى ، فان التطور الاقتصادى فى العالم بصفة عامة •• وهنا فى مصر بصفة خاصة أوجد أسلوبا ييسر فيه على الفلاح مهمة التمويل ، حتى لا يقع فى ذل الاستدانة للمرابين ، فقد تضمنت التشريعات التعاونية الزراعية تيسير مهمة

(١) المادة رقم ٦٠ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) المادة رقم ١٦ من القرار الوزارى رقم ٨٣ باللائحـة التنفيـذية للقانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ .

الاقراض للأعضاء التعاونيين بضمان المحصول ، غير أن طبيعة الاشراف للتأكد من استخدام القروض فى الأوجه المخصصة لها ، قد ترتب عليها كثيرا من المشكلات ، الأمر الذى يتحتم معه مراجعة نظم الاشراف والرقابة بما يتفق والأصول الادارية والتعاونية .

الفصل الثانى

أخطاء تتعلق بالعمل التعليمى والاجتماعى

ERRORS IN EDUCATIONAL AND SOCIAL WORK

١ — البدء بعضوية غير عارفة بالتعاون

Beginning With Membership Unfamiliar with Cooperation

من مشكلات التعاونيات البدء بأعضاء غير ملمين بالتعاون ، أى تلك الجمعيات التى لا يعرف أعضاؤها أو مديروها شيئا عن مبادىء روتشديل والكفاح التعاونى ، ان مثل هذه الجمعيات مآلها الى الفشل لأنها تتحول الى مشروع تجارى مرتبك ونحن نرى فى الحياة العملية أن البعض يقول أنه من لممكن تلقين أعضاء الجمعية مبادىء التعاون بعد بدء المشروع ، أى تلقينهم مبادىء التعاون عن طريق التطبيق ، هذه نظرية تجريبية ،

وهى السائدة للاسف الشديد هنا فى مصر ، الا أنها تفشل دائما فى التعاون ، لأن هذه الجمعيات يصيبها الفشل قبل أن تتمكن من تعليم الأعضاء ، علينا من الآن فصاعدا أن نهتم اهتماما شديدا بتوعية الأعضاء وتدريبهم وتعليمهم ، وليكن شعارنا دائما « يجب أن يسود التعليم التعاونى » .. ويجب أن يسبق تكوين المشروعات التعاونية . هذه هى المرحلة الخطرة بين غرس الحب ، وجنى الثمار ، هذه المرحلة يمكن أن نتغلب عليها عن طريق التعليم والتدريب والتثقيف .

وقد لاحظ الباحثين فى التعاون أن كثيرا من الجمعيات التعاونية التى فشلت لم تفهم الناحية الاجتماعية فى التعاون .. فالتعاون سبيل من سبل الحياة ، بجانب كونه منظمة تعمل على اشباع حاجات الأعضاء بأجود السلع وأقل التكاليف الممكنة .

كما ولاحظوا أيضا أن الجمعيات التعاونية الناجحة ليس لديها فقط

« لجنة خاصة بالتعليم » بل لجان خاصة بالعمل والشئون الاجتماعية أيضا •• ولا يندرج فى عضوية هذه اللجان الا الأعضاء الملمين تماما بالتعاون •

اننا نؤكد من هذا المكان .. أن هناك اجماع بين التعاونيين على أن خير وسيلة لنجاح الحركة التعاونية هو نشر التثقيف والتدريب والتعليم ، وفى هذا المعنى يقول التعاونى السويدى الكبير « هـ.الدن H. Eldin» « فى اجتماع دولى كبير ، وهو المؤتمر السادس عشر الحلف التعاونى الدولى الذى عقد بزيورخ سنة ١٩٤٦ ..« اذا أتيحت لنا فرصة أن نبدأ حركتنا من جديد ، وكان علينا أن نختار بين أحد شيئين : البدء دون رأس مال ، ولكن بموظفين واعضاء مستنيرين ، أو البدء برأس مال كبير وموظفين غير واعين ، فان تجاربنا تملى علينا أن نختار الطريق الأول » .

ان المهمة التثقيفية التى ينبغى أن تتم بين صفوف الأعضاء ، هى أولا وقبل كل شيء أن تبقى فى نفوسهم الشعور بأن الجمعية التعاونية ليست هيئة مستقلة عنهم ، أنشئت لتلبية احتياجاتهم ، بل هى أكثر من ذلك ، انها وحدة اقتصادية تخصهم ، ويتوقف تطورها ونموها ورخاؤها عليهم ، ولابد أن تتشرب نفوس وعقول الأعضاء الفهم والادارة القوية التى تخلق منهم تعاونيين حقيقيين ليسهمون بقدر كبير فى معاونة جمعيتهم التى كونوها بجهدهم المشترك ، لا لأنهم مدركون لمصالحهم الجماعية فحسب ، بل وللروابط الخلقية ، والمسئوليات الجماعية التى قبلوها بحريتهم أيضا ، وهى التى تربطهم بزملائهم الأعضاء •

٢ — إهمال بذل الجهود للاستمرار فى التعليم

Neglecting to Maintain Educational Work

بعض الجمعيات بدأت ووضعت البرامج للتعليم ، ايمانا بأهميته • ثم بعد ذلك الاهتمام أوقفت هذه الجهود • مثل هذه الجمعيات مآلها الى الفشل • ينبغى على الاتحادات التعاونية ، والمعاهد التعاونية أن تؤمن بأنه لا يوجد هناك شخص متعلم •• بل هناك شخص يسلك سبيل العلم in proce ssof education ومن الممكن استغلال بعض جوانب المحل التى بها بضاعة لوضع بعض اللوحات يكتب عليها بعض خصائص التعاون وتفهيم المترددين رسالة التعاون شدا لانتباههم وجذبا لاهتمامهم ، على أن يكون مفهوما أن الاعلان وما شابهه من وسائل لترويج لا تغنى اطلاقا عن لتعليم ، والتعليم التعاونى لن يكون قائما على أسس سليمة الا اذا بدأ من أعلى ، ويجب أن يتبع سياسة الحياد التام فى مناقشة جميع المشاكل التعاونية ، بغض النظر عما اذا كانت مثل هذه المناقشات قد تكشف عن بعض جوانب الضعف • فى الحركة التعاونية ، فهذا هو المطلوب ، فالمعركة تدفع التعاونيون الى السير فى الطريق السليم •

ثلاثة أمثال رأس المال ؟ •

ومن الأمور التى ينبغى أن نهتم بها اهتماما كبيرا أن الذين يقومون بالتعليم التعاونى يجب أن يكونوا على المام أو علم تام بفن التعليم وطرقه ، كما وأن التعليم والتدريب المستمر يجب أن يشد لهالمديرين والموظفين وأعضاء الجمعيات التعاونية أيضا •

٣ — إهمال الناحية الاجتماعية فى التعاون

Ignoring the Social Side of Cooperation

من المبادىء التى استخلصها « جورج جكوب هوليووك »[١] عن رواد روتشديل أنهم وضعوا أسس « أن المخـزن يعتبر نواة الحيـاة الاجتماعية » وللأسف أهملت هذه الناحية اهمالا تاما ، وفى الجمعيات الحديثة فى مصر على وجه خاص ، فليس هناك سوى عـدد قليـل من الجمعيات القائمة تعمـل على اقامة نوادى للأعضاء ، والقيام برحـلات واجتماعات يزداد الأعضاء بها تعرفا على بعض ، أن هناك جانبا يخصص للخدمة الاجتماعية للمنطقة التى تعمل فيها الجمعية ، وفى رأيى أنه أن تعذر على الجمعية اقامة نادى خاص بها ، فليس هناك بأس اطلاقا من أن تخصص جانبا من أموالها للساحات الشعبية التى فى دائرتها ، فى مقابل أن تسمح للأعضاء بالاستفادة من خدمات هذه النوادى ، فضلا عن الاستفادة من المبنى فى أغراض ونشاط الجمعيـة الاجتماعى ، وأعتقد أن مثـل هذه الساحات ترحب كثيرا بمثل هذا النشاط ، ويجب أن لا تهمل الجمعيات اطلاقا هذا الجانب ، والا حصرت نفسها فى دائرة التعامل التجارى ، بينما التعاون طريقا من طرق الحياة .. يجب أن تقوم الهيئات العليا للتعاون بوضع برامج ترويحية يستفيد منها كافة الأعضاء فى الجمعيات التعاونية . والجمعية التعاونية بالاسماعيلية مثلا كان لها شاطىء ودار للسينما ولها

---

(١) جورج جيكوب هوليووك أحد المؤرخين الذين عاصروا الحـركة التعاونية الروتشدالية .. وحللوا نشـاطها ، وقد رجعنـا الى بحوثه فى مؤلفاتنا الأخرى التى نرجو الرجوع اليها لمعرفة مزيد من التفصيل .

نشاط آخر [١] ، ومن الممكن جدا أن يكون هناك تعاون بين الجمعيات الناجحة •• والجمعيات الأخرى الحديثة ، بحيث تستضيفها ، وتكون هذه الاستضافة ذات هدفين : هدف ترويحى ، وهدف تعليمى •• اد بزيارة الجمعيات الناجحه يعرف الموظفون والأعضاء أنه بالكفاح والجهد والمثابرة والولاء يمكن تحقيق الأهداف • ويا حبذا لو استطاعت الجمعيات التعاونية فى شتى أنحاء مصر ، أن تتعاون فى ايجاد مراكز ترويحية فى شتى أنحاء البلاد •• شواطىء •• دور للسينما •• ملاعب مكتبات •• الخ •• التعاون فى السياحة الداخلية عن طريق استقبال الأعضاء وأخذهم فى جولات سياحية يتعرفون فيها على بلادهم •• لقد وصل التعاون فى الخارج الى الحد الذى يوجد معه مسارح تعاونية ، ومتنزهات ، وفرق موسيقية • عن طريق مثل هذه الأشياء تقوى الروابط بين الأعضاء ، ويزداد الولاء ، وينعم الجميع بثمرة النجاح •

٤ — الفشل فى الاحتفاظ بولاء الأعضاء واضطراد نمو ولائهم

Failure to Develop and Maintain Loyalty

من الحقائق المعروفة أن كثيرا من الجمعيات فشلت لعدم اهتمام أو اكتراث الأعضاء ، وذلك لأن المسئولين عن الجمعية بصفة عامة ، والاتحادات التعاونية المركزية بصفة خاصة لم تستطع أن تطبق من الأساليب التعاونية المعروفة التى يمكن عن طريقها جذب هذا الاهتمام ، ان هذا الخطأ وليد أخطاء متعددة ، وجميعها تؤدى الى هذه النتيجة •• أن التعليم

---

(١) من الأمور المعروفة أن جمعية الاسماعيلية كانت جمعية ناجحة ، غير أنها توسعت توسعا غير حكيم أدى للاسف الشديد الى ارتباكها .. الأمر الذى أوضحناه فى « التنظيم التعاونى » .

التعاونى يجب أن لا يكون هدفه فقط المام أو افهام الأعضاء بالمبـادىء التعاونية ، بل يجب أن يجذبهم الى التعاون ، أن أغلب الجمعيات فى حاجة الى تقوية الفكرة التعاونية فى نفوس الأعضاء ، كذلك تقوية علاقة الأعضاء بعضهم ببعض • والاجتماعات والمجلات التعـاونية تخلق الولاء للفكرة التعاونية والترابط بين الأعضاء ، كما وأننا فى حاجة الى مخاطبة الأسرة واقناعها بالفكرة التعاونية ، فما هو سبيلنا الى ذلك ؟•• لعل فى ايجـاد مجلة تصدر على أحدث الطرق العصرية •• وتحتوى على كافة الأبواب التى ترضى مختلف الأمزجة وتحتوى بين أبوابها على الدعوة الى الفكرة التعاونية ، وترسل الى كل عضو يكون سبيلا الى ربط هذه الأسر بعضها ببعض بالفكرة التعاونية ، ويا حبذا أيضا لو كان بها الألغاز التى يهتم الصغار بحلها ويكافؤون على ذلك •• أى يكون هناك باب خاص بالأطفال يكون من شأنه غرس الفكرة التعاونية فى الأطفال منذ حداثتهم ، فان ذلك قد ييسر مهمة انتمائهم الى الحركة التعاونية فى المستقبل • ويمكن خلق الاهتمام عن طريق المسئولية ، فأعضاء مجلس الادارة يجب أن يقسموا الى لجان • وكل عضو من أعضاء مجلس الادرة يجب أن يهتم بناحية من نواحى نشاط الجمعية والتى يكون أكثر افادة فيها • ومثل هذا يجب أن يعمل أيضا مع الأعضاء • ويمكن عمل عدد كبير من اللجان بحيث يعطى كل عضو مسئولية ويتطلب ذلك معرفة هوايات الأعضاء ووضع كل فى اللجنـة التى يصلح لها • أن الأعضاء هم أصحاب المشروع التعاونى ، والمشروع له منافسون ، وهم يؤمنون بأن طريقتهم التعاونية أفضل ، فهم يفخرون بها ويزداد ولاؤهم عن طريق مثل هذا النشاط الاجتماعى • أن التعاون يخلق الولاء ، والولاء يؤدى الى النجاح • أن الولاء يمكن خلقه أو زيادته عن طريق فهم التعاون على أنه قوة اقتصادية واجتماعية ، وفوق كل ذلك يجب تدعيمه بالكفايات المؤمنة بفلسفة التعاون وأهدافه •

والمعانى السابقة تنطبق أيضا على العلاقة بين جمعيات التجزئة وجمعية الجملة ، فجمعيات التجزئة تتحد لتكوين جمعية الجملة التى ننتظر منها أن تؤدى اليها أفضل الخدمات ، فاذا أصاب جمعية الجملة ضعف ، فان التبعة تقع على عاتق جمعيات التجزئة ، وغالبا ما تتعامل جمعيات التجزئة مع المشروعات الخاصة التى تمدها بالسلع بسعر أقل ، أو بخدمات أفضل . وهذا هو ما كان شائعا فى مصر ، ولكنه ليس حلا للمشكلة ، أن الحل السليم هو اجتماع جمعيات التجزئة للنظر فى امكان جعل جمعية الجملة تقوم بعملها على الوجه الأفضل الذى يرتضونه ويرغبون فيه .

ان كثيرا من مديرى جمعيات التجزئة يتوجهون فى خفاء بطلباتهم للمشروعات الخاصة بينما كان ينبغى أن يتوجهوا بها الى جمعية الجملة ، وهـذا يعنى أنهم لا يفهمون التعاون وأن نفوسهم قد اشربت بسيكولوجية ربح المنشأة ، ويمكن أن نقول رأسا أنهم غير أمناء . ان العمل السليم هو أن تتجمع جمعيات التجـزئة ، وتذهب الى الجمعية العمومية لجمعية الجملة .. والا فالأفضل أن يعترفوا بالهزيمة ويقرروا حلها . أما عدم التعامل مع جمعية الجملة والاستغناء عنها جمعية اثر أخرى حتى يصيبها الضعف والهزال ثم تفشل ، فهذه طـرق المشروعات الخاصة وليست اطلاقا طـريق التعاون . يجب أن لا تنظر جمعيات التجزئة الى جمعية الجملة على أنها مشروع تجارى تتعامل معه أولا طبقا لما تراه . ان جمعية الجملة قد اقيمت بواسطتهم كجزء من نظامهم ، ومن أجل مصلحتهم وخدمتهم .

نفس الوضع يقال عن جمعيات الجملة التى هى أعضاء فى جمعيـات أكبر ، كجمعيات الجملة الاقليمية الأعضاء فى الجمعية العامة . وهنـاك من التعاونيين من يرى أن الجمعيات التى لا تتعاون يجب استبعادها ، الا

أننى أرى أنه ليست هناك حركة تعاونية تبنى عن طريق قيـاس الولاء بالأرقام فقط ، فقد يرجع عدم التعامل مع الجمعية العامة الى جوانب متعددة فى أسلوب ادارتها ، وأنواع نشاطها ، واصلاح الأمور فى مثـل هذه الأحوال لا يكون بالاستبعاد ، انما يمكن باستمرار التعليم التعاونى فضلا عن الوسائل الأخرى ، كالتدقيق فى اختيار المديرين الذين يعرفون بصادق ولائهم للفكرة التعاونية ، والوصول الى الأهداف المرجوة • أن روح التعاون تهدف الى تحسين الجمعيات ، بحيث تخدم أعضاؤها خدمات تفضل بكثير المشروعات الأخرى المماثلة ، وفى رأيى أن هذا هو الأساس الحقيقى للولاء فى التعاون • يجب أن يرى وأن يشعر كل فرد بأن هناك مصلحة فى الجمعيـة ، عرف أن عليـه واجبا يجب أن يؤديه نحـوها ،
مصلحة فى الجمعيـة ، عرف أن عليـه واجبا يجب أن يؤديه نحـوها
وما الواجب الا صورة من صور الولاء •

٥ — التكتلات المضادة داخل الجمعية

Factions in the Society

ان هنـاك كثيرا من الجمعيـات تفشـل نتيجة لوجـود الشلل ، أو التكتلات داخلها ، كل منها يعمل ضـد الآخر ، كل منها يحاول أن يسيطر على أعضاء مجلس الادارة ، كل منها يهتم بنفسه أكثر من اهتمامه بمصلحة الجمعية • أعرف جمعية كان هناك التضارب قائما بين مدير الجمعية وأعضاء مجلس الادارة ، وفضلا عن ذلك فان أعضـاء مجلس الادارة أنفسهم ينقسمون ، بعضهم يحابى المدير ، والمدير كان على تضارب بينه وبين مراقب الحسابات للجمعية ، وهذا بدوره له أنصار بين أعضاء مجلس الادارة •• ومن هنا وقف أعضاء مجلس الادارة موقفا متضاربا من بعضهم نتيجة للمحاباة ومن بين هؤلاء وهؤلاء مدير الحسابات ومدير

المستخدمين تتنازعهما القوتان •• هذا يهددهما •• وذاك يتوعدهما •• ومن خلفهما انقسام بين الموظفين ، وعدم رضاء ، واختلاسات ، وسرقات •• وسارت الجمعية فى طريق الانهيار •• تنشد مساعدة الدولة •• فى نفس الوقت الذى أومن فيه أن بقائها تحت اسم التعاون بشكلها الحالى يعتبر مهزلة من المهازل ، وضربا من المحاباة أو الاسراف الذى نبذل أقصى طاقاتنا للعمل على تلافيه •

حينما نادى رجال روتشديل الأوائل بالحياد الدينى والسياسى ، كانوا بعيدى النظر ، فقد سجلت الحركة التعاونية أن هناك كثيرا من الجمعيات فشلت نتيجة لاغفالها هذا المذهب ، وهذا يدل على جهل بشئون التعاون ، وبعد عن روح الشرائع والأديان التى تنص على الاخاء وحسن المعاملة • وقد فشلت فى أمريكا جمعيات كثيرة لهذا السبب نظرا لأن بعض لنقابات حاولت أن تسيطر على هذه الجمعيات ، فكانت النتيجة أن انسحب الأعضاء الذين لا ينتمون لهذه النقابات ، وتركوها فى أيدى هؤلاء النقابيون الذين كانوا يصرفون أمور الجمعية على أساس أن النقابة فوق الجمعية •• وهذا بالتالى يؤدى الى فشلها • أن التعصب الدينى ووجود الشلل والتكتلات والانطوائية كل ذلك يؤدى الى انهيار الجمعيات •• من أجل هذا فان مفهوم الحياد قد تطور الى معنى الايجابية فى تضافر الجميع من أجل وحدة المصالح الاقتصادية والاجتماعية المشتركة •

قد يقال أن الخلاف فى الرأى دليل على الاهتمام بالجمعية ، وقد يؤدى ذلك الى الخروج بآراء تنهض بالجمعية ، هذا حق ، اذا كان ذلك هو الهدف ، أما اذا خرج الأمر عن نطاق اختلاف الآراء ، الى السعى وراء المصلحة الشخصية ، فان ذلك يعنى فشل الجمعية ، ومن ذا الذى يحبذ أن مجموعة تعمل فى نطاق التعاون تؤدى الى الهدم ، بدلا من البناء ؟••

يلزم على أعضاء مجلس الادارة أن يمنعوا مثل هذه التكتلات ، فان هذا يعد من صميم عملهم ، ومما يؤسف له حقا ، أن تسود مثل هــذه التكتلات داخل نطاق أعضاء مجلس الادارة أنفسهم ، وهنا يمكن القول أن رئيس مجلس الادارة يستطيع أن يؤدى أعظم خدمة للجمعية عن طريق تهدئة العناصر الساخطة ، يستطيع أن يجمع الجمعية العمومية ويضع بين يديها المشكلة بحذافيرها ، قد يستطيع أيضا أن يستدعى هذه الفئات ، وافهامها أن ما تقوم به من نشاط ضار ، لا يتفق مع الأمانة التى وضعتها الجمعية العمومية فى أعناقهم عند انتخابهم لهم ويحسن بهم أن يراعوا وجه الله والعدالة ومصلحة الجمعية فى تصرفاتهم • اذ الجمعيات التعاونية أشــد ما تكون حاجة الى الرئيس الأمين المنصف ، الحر التفكير ، القادر على أن يواجه فى شجاعة المخاطر التى تهدد مصالح الجمعية ، الرئيس الذى تنظر الى الجمعية ككل ولا يميل الى جانب أو آخر ، الا بالقدر الذى تتطلبــه مصالح الجمعية ، وكان الله فى عون الجمعية ، التى يرأسها شخص ضعيف ، أو ذاك الذى يعتز بنفسه ، ويهرب حينما تواجهه المشكلات ••• أو رئيس الجمعية الذى يسيره شخص من خارج الجمعية بحكم انتمائه بصــورة أو أخرى الى أجهزة اشرافية أو رقابية من الأجهزة الادارية ••• أو الرئيس الذى يسمح لأحد أعضاء المجلس الذى يستمد نفوذه من ذوى النفــوذ ، بأن يسمح له بأن يفرض رأيه ، وذلك عن طريق عدم تهيئة الفرصة للآراء المعارضة بأن تجــد لها طريقها الى المجلس تنويرا للأذهان ، وتوضيحا للحقائق ، خاصة وأن التعاون يعتز بتهيئته للمناخ الديمقراطى الحر ، الذى يسمح لكل رأى أو فكر بأن يعبر عن نفسه ، على أن يكون اطار هــذا الحوار الفكرى هو الحجة والمنطق والاقتناع ، وذلك من أجل جمعيــة تعاونية موحدة ، قادرة على تحقيق أهداف الحركة التعاونية ، وما تبتغيه من صالح للاقتصاد القومى بصفة عامة ، وللأعضاء بصفة خاصة •

الفصل الثالث

أخطاء تتعلق بالمحل

ERRORS IN AND ABOUT THE STORE

١ — سوء اختيار الموقع

Store in the wrong location

ان اختيـــار الموقع يعتبر على جانب كبير من الأهميـــة فى نجـــاح التعاونيات ، يجب أن يكون الموقع فى متناول الأعضاء الذين ســتقوم الجمعية على خدمتهم ، وذلك لأنه مهما كانت درجة الولاء ، ومهما كانت البضاعة جيدة ، والأسعار رخيصة ، فان البعد قد لا ييسر مهمة استمرار التعامل خاصة اذا كانت وسائل المواصـــلات غير سهلة أو غير ميسرة • والاستمرار فى التعامل مع بعد المكان يتطلب درجـــة كبيرة من الولاء ، وأعتقد أنها فوق طاقة كافة الأسر المصرية الحالية لأمور قد تكون خارجةعن ارادتها ، فرب الأسرة ما زال يعتقد أن وقته وهيبته ، لا تسمحان له بالقيام بهذا العبء •• كذلك لا يرضى أن تقوم زوجته بهذه المهمة فى حالة بعد المكان نظرا لما يكتنف احضار السلع الى المنزل من صعوبات تتعلق بالنقل ، خاصة وأن غالبية الجمعيات ليست لديها وسائل نقل السلع الى المنزل • ويقول "Warbasse" أن جمعية فى كاليفورنيا قامت بكل شىء على خير وجه ، الا اختيار الموقع ، فلم يكن فى المكان المناسب ، وكان هذا وحده كافيا لفشل الجمعية ، وعندما رغبت فى الانتقال الى مكان آخر مناسب ، كان قد فات الأوان ، فقد بردت حينئذ درجة الحماس ، وفوق ذلك خشى اتحاد التجار منافستها فعمل على وضع العراقيـــل أمام استئجارها محل جديد فى مكان آخر مناسب ، ورغما عن أنه قد يكون مناسبا أو مهما جدا اختيار محل ذو ايجار منخفض ، الا أن التجـــربة قد أثبتت أن الجمهور يرغب فى شراء احتياجاته من مكان قريب فى متناولهم • وقد أثبتت التجربة أيضا ، أن الجمعية التعاونية ، يجب أن تكون فى متناول الأعضاء الذين

تخدمهم خاصة اذا لم يكن لديها تسهيلات فى توصيل البضائع الى منازل الأعضاء أو المشترين •

وعلى ذلك ، فان ارتفاع الايجار بعض الشىء ، وفى المكان المناسب ، قد يؤدى الى نجاح الجمعية • وهنـاك من يعتقد أن وجـود المحل فى الأماكن ذات الايجار المرتفع ، سيؤدى الى ازدياد التعامل مع المحل مما يغطى نفقات ارتفاع الايجار ، الا أن هذه النظرية فشلت ولم تتحقق • ان خير مكان للجمعية هو أن تتوسط المنطقة التى تخدمها ، والاستثنـاء الوحيد هو فى الجمعيات الكبيرة ذات الامكانيات الكبيرة • وينبغى قبل اختيار الموقع أن نبحث الأمر من جميع الوجوه ، وقد يطلب الى الجمعية العمومية ابداء الرأى فيه ، فاذا ازدهرت الجمعية ونمت فقد يكون من الممكن حينئذ فتح فروع لها فى الأحياء التى تحتاج الى خدماتها ، وذلك خير من أن نفكر هذه الأحياء فى اقامة جمعيات جديدة •

وعلى وجه الاجمال فان الجمعية المحلية تدخل فى اعتبارها عوامل كثيرة عند اختيارها لموقعها ، منهـا الكثافة الكائنة لأعضائها ، والمتاجر المنافسة ، والمصادر المختلفة التى تمدها بمختلف أنواع السلع والخدمات ، وعادات الشراء ، وطبيعة السلع التى ستتعامل فيها •

٢ – رداءة البضاعة

Poor Stock

يلاحظ فى كثير من الأحيان أن بعض الجمعيات لا تحسن اختيار السلع التى تبدأ بها نشاطها ، هذا فضلا عن عدم كفاية هذه السلع للتعامل • كما وأن بعض الجمعيات تغالى فى نفقات تأثيث الجمعية على حساب البضاعة ، فبعضها لا يحسن انتقاء السلع التى تتفق واحتياجات المنطقة التى توجد بها الجمعية ، كوجود جمعية مثلا فى الدرب لأحمر تشترى بمبلغ كبير « كاكاو » ذو « عبوة كبيرة •• يظل على الأرفف الى أن ينتابه العطب أو التلف لركوده سنين طويلة دون أن يجد مشتر له فى هذه المنطقة •

ان البضاعة اللازمة لسد احتياجات الأعضاء يجب أن لا تترك لتكهنات المدير ، بل يجب أن يقوم الاختيار على أساس من البحث والدراسة والمعلومات الدقيقة • وينبغى أن يكون واضحا ومفهوما أن تسويق السلع يخضع لعوامل علمية معروفة ، الأمر الذى يتحتم معه أن تكون الدراسات السلعية أحد المكونات الأساسية لشخصية المدير العلمية ، وعليه مثلا أن يعرف القدرات الشرائية للأعضاء بصفة خاصة ومستهلكى منطقة الجمعية بصفة عامة ، ومن الأمور المعروفة أن هناك سلع معينة تقبل عليها أحياء معينة ، بينما أحياء أخرى قد لا تقبل عليها لاعتبارات مالية أو اعتبارات أخرى كأذواق المستهلكين التى تختلف حسب المناطق ، فما يروج بيعه فى عواصم المدن ، قد لا يجد نفس الاقبال فى المناطق الريفية مثلا ، الى غير ذلك من الاعتبارات •

٣ – المغالاة فى تأثيث الجمعية بأشياء لاموجب لها

Wasteful Store Equipment

بعض الجمعيات تعتقد أن البدء بتأثيث الجمعية تأثيثا فاخرا من حيث المظهر والتركيبات والرفوف ، والثلاجات ، قد يؤدى الى جذب أنظار الجمهور ، وبالتالى يكون له تأثيره على دوران البضاعة . ان كل هذا لا يؤثر فى العضو الذى يرغب فى سلعة معينة ولا يجدها . ان الأعضاء يذهبون الى الجمعية للحصول على احتياجاتهم ، وعلى هذا فكلما أمكن تأثيث الجمعية بأسلوب علمى وعملى على الصورة التى تستطيع بها الجمعية تحقيق أهدافها ، فى غير ما تبذير أو اسراف ، كلما كان ذلك أفضل .. ويا حبذا لو استطاع التعاونيون أن يصمموا بعض اللوحات التى تتفق مع أهدافهم ويكون لها نصيبها فى جوانب الجمعية ، انها تساعد على حسن المنظر فضلا عن أنها تعتبر احدى الوسائل لتعريف الجمهور عن أهداف التعاون ، ويجب أن لا تكون واجهات الجمعيات التعاونية بحيث تبدو كبقية المحلات التى تجاورها ، يجب أن يكون هناك شيئا يميزها ، بحيث يستطيع الناظر أن يتعرف عليها ، بل يجب أن يكون لها من مظهرها دعوة .. واغراء للانضمام اليها .

ويرى البعض أنه لضغط التكاليف ، يحسن فى البداية عدم التعامل فى السلع السريعة التلف ، والاكتفاء بالتعامل فى نوعين جيدين من أنواع السلع التى يقبل عليها الجمهور ، بدلا من شراء أنواع متعددة .

وهناك بعض الأعضاء أو العملاء ممن لديهم ثلاجات مثلا وتيسيرات أخرى منزلية ، يشترون احتياجاتهم كل أسبوع أو أسبوعين ، هؤلاء يحسن أن ينظر فى اعطائهم خصم اذا زادت مشترواتهم عن مبلغ معين ،

طبقا للسياسة التى تخدم الأعضاء ، ومصالح الجمعية . أن مثل هــذا الخصم يعتبر توفيرا اضافيا بالنسبة للعائلات لا يمكن تجاهله ، وهــذا قد يدفع جانبا كبيرا من العائلات للنظر فى أمر ميزانيتها ، والجانب الذى يمكن أن تخصصه لمشترياتها من الجمعية ، بدلا من عادة الشراء السائدة « من اليد الى الفم » أى أن يشتروا يوميا ما يحتاجون اليه ، نصف رطل من هذا ، وربع رطل من ذاك ، وأوقية من هــذا ، وأوقيتين من ذاك ، ويا حبذا لو طبعت الجمعيــات التعاونيــة قائمة بما لديها من سلع على فترات دورية ، وتركت خانة بيضاء بجانب أسماء السلع بحيث يستطيع المشترى أن يعلم أمام السلع التى يريدها بالمقادير التى يحتاجها ، ويرسلها الى الجمعية مع الثمن .

وقد علمنا من قبل أنه من أسس التعاون ، التعامل بالنقد . وعلى هذا يرى البعض أنه يحسن أن تتقاضى الجمعية ثمنا لتوصيل البضائع الى المنازل ، مثل هذه الجمعية اذا قامت على هذه الأسس ، ففى هذه الحالة ليس من اللازم أن توجد فى حى من الأحياء ذات الايجار المرتفع ، خاصة وأن الأثمان يمكن أن تكون أقل من أسعار السوق ، هذا فضلا عن أن العائد قد يكون أكبر ، وفى هذه الحالة يستطيع أن يتعامل معها الأعضاء فى أى جهة تكون .

لقــد حــان الوقت الذى ينبغى أن لا تقلد فيــه الجمعيات التعاونية المنشآت الخاصة ، وتعرف أنهــا أقيمت فى سبيل خدمة الجمهور ، وأن المغــالاة والاسراف فى المظاهر الخارجية لا موجب لهما ، وأنه يجب عدم تقليد المنشآت التى تهــدف الى الربح ، خاصة وأن التقليد غالبا ما يســاء تطبيقه ، وحينئذ لا تكون المقارنة فى صالح التعاونيات .

٤ — إهمال المظهر العام للجمعية

Neglecting Appearance of Business

المحل المهمل ينم مقـدما على أن المسئولين عنه مهملين ، تماما كما هو الحال فى الحكومات ، فان الحكومة الفاسدة تنم على فساد الناخبين أن قذارة الجمعية يعتبر أمرا غـير عادي بالنسبة للتعاون ، لأن التعاون بطبعه نظيف ، أما قذارة الجمعية فتدل على أن هناك عناصر غير مؤمنة بالتعاون استطاعت أن تتسلل بين صفوفها • يمـكن التغلب على هـذه المشاكل عن طريق اصلاح الجمعية ، أو عدم السماح باقامتها منذ البداية طالما أنه لم تتوافر الشروط اللازمة لاقامة الجمعيات فيها • فاما أن يبدأ بجمعية نظيفة أو لا يقوم اطلاقا • علينا أن نوطد العزم منذ الآن على أن الاهمال والقذارة وعدم الترتيب ، سمات من سمات الماضى ، فمن الأيسر ادارة المحل الذى تزاول فيه الجمعية نشاطها وهو منسق مرتب بعمل أقل عما اذا كانت تسوده الفوضى • ان عدم نظافة المحل يدل على أن هناك أشياء عديدة أخرى مهملة ومتروكة من غير أداء ، أن حسن النظام والنظافة من العناصر التى تكسب المحل جمالا ورونقا ، والنظافة يجب أن لا تشمل فقط المحل ومحتوياته ، بل يجب أن تشمل أيضا جميع الأشخاص القائمين عليه • أن النظافة لها تأثير كبير على الأعضاء والمتعاملون مع المحل ، أن النظافة توحى بالثقة ، بينما القذارة وسوء الترتيب يؤدى الى عكس ذلك تماما • ولعلنا لا نغالى اذا قلنا أننا كنا نجد ، وما زلنا نجد فى بعض الجمعيات عمالا لا يتبعون الطرق الصحية فى بيع بعض المأكولات • فكثيرا ما نجد أن يد العامـل قذرة ورغما عن ذلك نجـده يقطع بعض أنواع الأطعمة ويضعها على الميزان ، ثم يتناولها بيده للفها واعطائها للعميل • هـذا فى نفس الوقت الذى تكون فيه ثيابه رثة ينفر منها الناظرين • وكثيرا ما يتعامل

مثل هذا البائع بأن الذين يتعاملون معه لا يشكون من ذلك • ولا شك أن العيب فى ذلك هو عيب الادارة ، اذ يجب عليها أن تحسن اختيار العمال ، وفضلا عن ذلك يجب أن تهيىء لهم الوسائل التى تجعلهم يتبعون الطرق الصحية ، ويبدون فى أنظف حال ، ومن الممكن أن تقوم الجمعية بتفصيل زى خاص على نفقتها لعمالها تراعى فيه هذه الجوانب •

وبجانب النظافة والنظام يجب أن يعطى اهتمام خاص لتربية الذوق الفنى ، فالذوق الفنى يساعد فى رأيى على تقوية وتنمية الحركة التعاونية يجب أن يكون هناك ذوق فى اختيار الألوان التى تدهن بها الأجزاء المختلفة للمحل ، كما وأنه يجب أن يكون هناك ذوق فى تصنيف وترتيب شتى السلع ، ويجب أن يكون هناك لجنة خاصة فى الاتحاد التعاونى المركزى النوعى تكون مهمتها وضع خدماتها تحت تصرف الجمعيات وتساعدها فى هذه المهمة •

على أننا ينبغى أن نفهم جيدا ان الجانب الانشائى ليس فقط هو المطلوب ، بل المطلوب ايضا مراجعة الانشاءات القائمة والموجودة فعلا ، والمحافظة على المستوى اللائق من النظافة والترتيب والذوق والجمال ، وكثيرا ما تدفع مثل هذه المناظر الجميلة العملاء الى التردد عليها ، نحن فى عصر انتشر فيه الوعى الصحى ، وحب النظافة والجمال ، وقد آن الأوان للجمعيات التعاونية ، لا أقول ، تقليد المحلات الخاصة فى هذا السبيل — بل يجب عليها أن تنفرد بتصميمات أكثر ذوقا وجمالا •

ومن الغريب هنا أنك قد تتعامل مع الجمعية التعاونية ، وتخرج منها ولا تشعر أنك قد تعاملت مع جمعية تعاونية ، وينبغى أن يكون واضحا أن الجمعيات التعاونية تختلف عن المشروعات الخاصة ، فالجمعية التى

تدخـــل لكى تشترى منهـــا وتخرج دون أن تحس بأى فرق بينها وبين المشروعات الخاصة ، تفقد أهم أصولها بعدم اعلانها عن خاصتها التعاونية فبجانب حق الترتيب والنظام ، والنظافة وتناسق الألوان ، يجب أن يكون هناك أيضا وضوح خصائص التعاون . منها مثلا وضع شـــعار التعاون الدولى الذى يتمثل فى العلم ذو ألوان الطيف ويطلق عليه Rainbow Flag أى « قوس قزح » وتفضل دائما أن يقترن هذا العلم بشعار آخر وعلم آخر ينبع من كفاحنا وتجاربنا ، ويجد صـــداه فى نفوسنا يصممه بعض فنانينا ، يرسم على واجهة الجمعيات التعاونية ، فيحمل بجانب الذوق الفنى الناحية التعليمية ، والتعاون غنى بما يؤدى الى هذا . وكلما كانت الألفاظ قصيرة ، كان ذلك أفضل . مثل « هذه الجمعية ملك لأعضائها » .. « هذه جمعيتنا وليس فينا من يثرى على حساب الآخر » .. « أرباح هذه الجمعية تخص الأعضاء فقط » .. « أيها الأعضاء .. أيها العملاء .. هذه هى جمعيتكم » .. « لقد اتحدنا لندير هذه الجمعية لصالحنا » .. « نحن نتعامل مع أنفسنا » .. « فى هذه الجمعية الفرق بين سعر التكلفة وما تدفعه كثمن للسلعة يعود عليك » .. « هذه الجمعية أنشأها ويديرها الأعضاء لخدمة أنفسهم ، وليس بقصد استغلال أحد » ، .. « هنا فى جمعيتنا لا وساطة .. ولا وسطاء » .

«المشروعات التعاونية يقيمها الأفراد ويديرونها بأنفسهم ولمصلحتهم»

« التعاون طريق النمو ، والعدالة ، والسلام » .

« الفرد للمجموع ، والمجموع للفرد » .

وبذلك يعرف الجمهور أن الفائدة له ، والمنفعة تعود عليه بانضمامه للجمعية ، وبذلك تكون هذه الشعارات قوة جذابة تلفت أنظار الجمهور وتجذبهم ، فمتى وجدوا النظـــافة والذوق وحسن المعاملة ، فان ذلك

يغريهم بالعودة واستمرار المعاملة ، وبالتـالى قد يغريهم على الانضمام للجمعية •

٥ — الخسائر والضياع

Waste and Losses

يوجد الضياع حيث الفوضى وعدم النظام ، والضـياع له أنواعه العديدة ، فمثلا بعض الأشخاص ذوى المنـاصب المهمة فى الجمعيـة ، لا يتورعون عن أن يلتقطوا بعض أنواع السلع من الجمعية ، كالحلوى ، وما شابه ذلك لأنفسهم ، ولبعض زوارهم •• هذا ضياع •• بل انه أسوأ من الضياع ، انه السرقة بعينها !!•• ان العمال وصغار الموظفين ينظـرون دائما الى الرؤساء كقدوة ، فاذا كان من بيدهم الأمانة ، ومن تقع على عاتقهم المسئولية لا يتورعون عن فعل أمر ، قد يبدو فى نظرهم تافها . ولكنه يحمل فى معناه الضياع بأجلى معانيه ، أقول اذا كان الأمر كذلك بالنسبة للمسئولين الكبار ، فانهم يكونون أسوأ مثل بالنسبة للمسئولين الصغار •• ولا غرابة بعد ذلك حين نسمع عن توالى السرقات ، وعدم التمكن من معرفة مصدرها ، خاصة واننا نسمع كثيرا أن بعض الجمعيات لا تعـرف أين ذهبت البضاعة ؟•• وذلك نتيجة لعدم امساك الدفاتر ، والقيام بالجرد ، والمراجعة •

على أعضاء مجلس الادارة أن يراقبوا المصروفات على اختـلاف أنواعها ، ان هذه المصروفات يجب أن تتناسب مع الخـدمات المبذولة والبضاعة المباعة ، ويجب العمل على تقليلها بحيث لا تزيد اطلاقا عن الفرق بين سعر التكلفة وسعر البيع ، ويجب على الاتحاد العام ، أن يرسل بخبرائه وفنييه الى الجمعيات للبحث والدراسة ، ويرسل نتيجة بحوثه ودراساته الى

المديرين فى جميع الجمعيات وذلك للتعرف على الأساليب العلمية فى كيفية تقليل المصروفات • وتكون هذه الدراسة ارشادية بالنسبة للمديرين •

ويجب على أعضاء مجلس الادارة أن يراجعوا المديرين بين آونة وأخرى ، ليعرفوا الى أى مدى يستفيد المدير من هذه القائمة الارشادية • فقد يؤدى ذلك الى توجيه نظره الى بعض الأشياء التى يراها من وجهة نظره تافهة ، ولكنها تؤدى الى ضغط المصاريف • كالضياع الناتج عن لف البضاعة ، أو تمسك المدير ببيع بعض السلع التى تتغير وتتلف ، مما يؤدى الى تحمل الجمعية بجميع ثمنها ، خاصة اذا رفض المدير أن يبيع هذه السلع الا بالسعر المحدد من قبل ، الأمر الذى يتطلب توجيه النصح اليه باتباع قواعد معينة من شأنها أن تسمح له ببيع هذه البضائع بسعر أقل للاستفادة من بعض ثمنها •• ومثل هذا الاجراء متبع فى أمريكا •• لدرجة أن بعض هذه البضائع اذا انتظرت لليوم التالى تباع بنصف القيمة •• مما يؤدى الى تحريكها بسرعة •• وكذلك توجيهه فى وضع البضاعة التى قد تنقص فى الوزن نتيجة الجفاف ووضعها فى المكان المناسب ، الخ •• فتوفير مبالغ زهيدة من هنا ، ومبالغ زهيدة من هناك ، يؤدى الى نجاح الجمعية •• ويجب أن نعطى اهتماما زائدا بهذه الأشياء ، ان العقول التافهة فقط هى التى تستهين بصغائر الأشياء •• فمن القليل الأقل ، يمكن ادخار الكثير ••

ان فساد الذمم فى المنشآت الخاصة والحياة السياسية أمر مألوف ، غير أن التعاونيين يأملون ألا يحدث هذا أيضا فى الجمعيات التعاونية ، وان حدث فبدرجة أقل ، فالسرقات تحدث غالبا ، ويجب بذل كل شىء فى الامكان لمنعها ، ومن ذلك أن نغرس فى نفوس الموظفين الشعور بالمسئولية أولا نحو أنفسهم ، وثانيا نحو الجمعية ، ويجب دائما دوام التكرار على

عقول الموظفين بأنهم ليسوا فقط أمناء على البضاعة ، بل ان لهم رسالة مقدسة فى وظيفتهم هـدفها تنقية عالم التجارة من وسائل الغش والخداع الذى تسود فيه ... ولتكن لنا فى رسول الله أسوة حسنة ... فقد قال عليه السلام فى حديث شريف « من غش أمتى فليس منا » .

٦ — سوء إستعمال خدمات الموظفين

Misuse of Services of Employees

كثيرا ما نرى بعض الموظفين لا يفعلون شيئا ، فى نفس الوقت الذى توجد فيه ألف حاجة تستصرخهم أن يمدوا يد العون لانجاز الأعبــاء التى تتحملها الجمعية ، وليكن مفهوما دائما أنه ليس هناك عيب اطلاقا أن يساهم الموظفون فى تسهيل الأمور عندما يدعو ضغط العمل الى ذلك .. وفى حالة عدم وجود ضغط ، يجب أن يشغل الموظفون بعمل يتعلق بالناحية التعاونية ، ولعمل على ترويج فكرتها ، كأن ينبه المدير العمال الى ما لاحظه أثناء ضغط العمل ، وكيفية معاملة العملاء ، ومما تتطلبه الفكرة التعاونية والروح التعاونى من أدب فى المعاملة ، وبشاشة فى الاستقبال ، وحسن استماع للعملاء الذين يعتبرون فى التعاون أصحاب الجمعية ، هذا فضلا عن العمل بين آونة أخرى حينما لا يكون هناك ضغط — بتنقية المحل من بعض ما قد يكون فيه من قاذورات ناجمة عن ضغط العمل ، ويكون تنقيتها بالوسيلة التى لا توقف دولاب العمل ، أو تنفر من قد يتردد على المحل فى هذا الوقت . أنه شرف أن يبذل جميع الموظفين وقتهم فى خدمة الجمعية ، انهم ان ضيعوا الوقت ، كان ضياع الوقت سببا فى ضياعهم .

وهناك مثل يقول أن الفرصة أو الحظ تدق على الباب مرة واحدة .. أن هناك كثيرون لا يعلمون عندما

يفتحون الباب انها بجوارهم تناديهم .. هذه الفرصة هى العمل .. والعمل هو السبيل الى الحظ ، وهو السبيل الى التقدم ، ومن أغلق دونه الباب فشل . ان الموظف الكسول لايسرق فقط من مخدومه شيئا ، بل انه أيضا يسرق نفسه ، حينما يضيع الوقت الذى كان من الممكن أن يبذله فى عمل مفيد . وليكن مفهوما انه يقع على عاتق أعضاء مجلس الادارة مراقبة عدم اضاعة المدير لوقته ، ويقع على عاتق المدير مراقبة انشغال جميع الموظفين فى أعمالهم .

الفصل الرابع

اخطاء في التنظيم والادارة

ERRORS IN ORGANIZATION AND MANAGEMENT

١ — تنظيم من أعلى إلى أسفل

Organization From the Top Down

كثيرا ما يتحمس فرد لانشاء الجمعية ، يروج لها ، ويبذل كل وقته وتفكيره للعمل على تنفيذها ، ويضطلع بجميع المسئوليات نحو اتخاذ كافة الخطوات لاخراج الفكرة الى حيز الوجود ، بينما يقف الأعضاء الذين يدعوهم لتنفيذ الفكرة كمتفرجين ، ليس عليهم الامشاهدة فرد واحد يعمل لتنفيذ الفكرة .. مثل هذه الجمعيات تظل تسير قدما فى عملها ، الى أن ينتاب هذا الشخص الاعياء من كثرة الاجهاد ، ويحل به المرض ، وحينئذ يصعب على الجمعية ايجاد من يقوم بدوره ، فيصيبها الفشل سريعا .

اننا نعود الى تكرار القول بضرورة الاهتمام بالتعليم ولتدريب التعاونى ، حتى يعرف الجمهور كثيرا عن التعاون ، ويدفعهم الحماس والرغبة الى دخول هذا الميدان ، وفى رأيى أنه اذا أرادت الدولة أن تدخل الميدان الكبير لمساعدة الحركة التعاونية ، فليكن ذلك عن طريق التعليم .. التعليم أهم المبادىء ، وأقوى الأركان لاقامة حركة تعاونية على أساس سليم ، ان التعليم ينبغى أن يمتد الى نشر الدعوة بين الجماهير للترويج لانشاء الجمعيات التعاونية ، اذ أن انشاء الجمعيات التعاونية يجب أن يكون بواسطة الجمهور ، الذى عليه أيضا أن يتفهم الأصول السليمة لديمقراطية الادارة التعاونية ودور الادارة المهنية التعاونية فى تحقيق الرخاء والرفاهية للجمعيةككل ، الأمر الذى يتطلب التفاهم والانسجام الكامل فى ضوء معرفة كل شخص الى واجبه ان الاعتماد على النفس هو خير وسيلة .

يجب أن يعمم التعليم التعــاونى لذاته ، ويجب أن يسبق انشــاء المشروعات التعاونية • ولعلنــا لا نمل من تكرار تفهم هــذه الحقيقة ، فالجمهور الواعى المستنير العارف لطبيعة الرسالة التى يشترك فى الاسهام بنشرها عن طريق العمل الايجابى ، هو وحده القادر على أن يقيم صرحا شامخا وطيد الأركان •• وليس هناك أفضل من التعليم التعاونى وســيلة تحتوى بين جنباتها كل عوامل التقدم واقامة بنيان تعاونى سليم •

٢ — عدم قدرة أعضاء مجلس الإدارة

Incompetent Directors

لعلنا لا نغالى اذا قلنا أن كثيرا من الجمعيات فشلت نتيجــة لخطأ الجمعية العمومية فى اختيار أعضاء مجلس الادارة • قد تبذل الجمعيــات جهودها لاختيار موقع الجمعية ، ولكن للأسف الشديد لا تبدى أدنى جهد عندما يأتى الأمر لاختيار أعضاء مجلس لادارة • يجب أن يكون لدى أعضاء الجمعية العمومية بيانات ومعلومات كافية عن من يرغب فى ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الادارة حتى يستطيعوا أن يميزوا بين من يصلح ومن لا يصلح •

وغالبا ما يستمر أعضاء مجلس الادارة المؤقتين الذين اختيروا فى بدء حياة الجمعية رغمــا عن أنه ليس من الضرورى أن يكونوا أصــلح الموجودين لهذه لمناصب !!

ان اختيار أعضاء مجلس لادارة وخاصة فى الدول المتخلفة ، كثيرا ما يخضع للمجاملة والصداقة أكثر من النظر الى الكفاية وصالح الجمعية •• كما وأنه يجب أن ينص فى القانون النظامى للجمعية عن وجوب أن يتقدم من يرغب فى ترشيح نفسه لعضوية مجلس الادارة قبل انعقاد الجمعية

العمومية بشهر على الأقل وذلك حتى تكون هناك فرصة أمام الجمعية العمومية لتكوين رأى ، والعمل على أساسه . وفى أمريكا تسمح بعض الجمعيات بنشر صور المرشحين وبيان مؤهلاتهم ، وترسل للأعضاء بالبريد ، وتخولهم حق التصويت بالبريد . ومن الحقائق التى يجب أن يفهمها الجمهور أن من يستطيع الكلام ، لا يعتبر بالضرورة أفضل المرشحين ، اذ أنه فى بعض الأحيان ينتخب مثل هذا الشخص ، ثم يكتشف الأعضاء فيما بعد أن أمانيه ووعوده تنتهى الى لا شىء ، وأنه أبعد ما يكون عن أن يفقه شيئا فى أمور الجمعية ، مصداقا للقول العربى السائد « وبعضهم مذق الحديث يقول ما لا يفعل » .

٣ — عدم كفاءة الإدارة التنفيذية وعجزها

Inefficient and Inadequate Management

ان من أهم الأسباب التى تؤدى الى فشل الجمعيات التعاونية « عدم كفاءة الادارة التنفيذية وعجزها » . وقد تكلمنا عنها سابقا عندما تكلمنا عن سوء استخدام خدمات الموظفين ، والعجز هنا معناه عدم فعل الشىء المناسب فى الوقت المناسب وفى المكان المناسب ... وأمام الجمعية فى هذه الحال أربع طرق لاتباعها :

١ — ترك الجمعية تسير بادارتها العاجزة .. ومعنى هذا نهايتها وفشلها .

٢ — نقل المدير الى وظيفة أخرى قد يصلح لها ، ولكن هذا الحل فيه خطورة على الجمعية ، لأن فى هذا النقل تنزيل فى الوظيفة ، وسيظل المدير تبعا لذلك ساخطا على الجمعية ، مما قد ينعكس أثره بالضرر على الجمعية .

٣ ـ تدريب المدير وتعليمه ، وأخذه بسياسة الرفق ورحابة الصدر حتى يتمكن من اصلاح شأنه ، وهذه هى سياسة العطف والاحسان ، وغالبا ما تفشل لأن الشخص الذى ليس لديه الدافع القوى الذى يحفزه على أداء عمله ، ويدفعه الى الرغبة فى الاستزادة من المعرفة سواء عن طريق جهوده الذاتية ، أو الوسائل التعليمية المختلفة ... مثل هذا الشخص من الصعب أن تكسبه هذه الصفة عن طريق شخص آخر .

٤ ـ الحل الأخير وهو الأسلم ، احلال المدير بمدير آخر تتوافر فيه الصفات المطلوبة .

وكثيرا ما يدعى المديرون أن الفشل راجع الى عدم ولاء الأعضاء لجمعيتهم ولا يعترفون بعدم كفاية الادارة المتمثلة فى عناصر عديدة منها ارتفاع فى أسعار السلع ، ورداءة النوع ، وسوء الخدمة ، واهمال مظهر الجمعية ... الخ . وهذا بدوره يؤدى حتما الى أن يقلل العملاء من تعاملهم مع الجمعية ، ويدفعهم الى أن يتجهوا نحو أى مشروع منافس يقدم لهم سلعا أجود ، وخدمة أفضل وأسعار أقل .

ونعتقد أنه عندما تبلغ الأمور الى هذا الحد ، فان الأمر يتطلب استدعاء لجنة التعليم ، وعليها أن تهيب بالأعضاء باسم الولاء أن يتعاملوا مع جمعيتهم وأن يسهموا بالرأى فى ادارة جمعيتهم ، بالأسلوب الذى يحقق الصالح العام ، ويربطهم باستمرار بجمعيتهم ، وكيف أنه من العار أن يتركوا جمعيتهم ويذهبوا الى الغير .. ويحدث فى حالات كثيرة أن يعود الأعضاء .. والولاء شىء جميل ، ولكن أجمل منه أن تسير الأمور فى الجمعية على النمط الذى يغرس فى الأعضاء صفة الولاء .. ان أول خطوة لضمان هذه الصفة هى الخدمة الطيبة .. ولا يمكن أن يكون الولاء بديلا عن الاستغناء عن المدير العاجز الذى لا يحسن الادارة .

وما سبق قوله عن المدير ينطبق أيضا على الموظفين • ان نجاح الجمعيات التعاونية يعتمد أيضا على كفاية الموظفين الذين يتجاوبون فى تناسق لتوجيهات المدير ، وعلى المدير الكفء بدوره أن يتجاوب مع أعضاء مجلس الادارة الذين ينبغى عليهم أن يعلموا جيدا أنهم أمناء ووكلاء عن الأعضاء فى ادارة الجمعية ، كما وينبغى على الأعضاء أن يعرفوا تماما أنه عن طريق معاملاتهم ورقابتهم لجمعيتهم ، أن هذه الجمعية لا تخدمهم فقط ، بل تعتبر أيضا جزءا من الاقتصاد القومى ، وبدون هذا الفهم ، وبدون هذه السلسلة من الكفايات والمسئوليات لا تنجح الجمعيات •

ان هناك كلاما كثيرا نسمعه من آن لآخر عن العمل نحو اقامة جمعيات تعاونية بسرعة ، ولكننى أحذر منذ الآن ، ان مآلها للأسف الشديد سيكون على غير ما نرضى ونأمل ، اننى أفضل أن تبذل أقصى الجهود نحو التعليم وتدريب من سيقومون بمهمة الادارة •• واذا تساءل أحدهم عن السر فى فشل أو عدم نجاح كثير من الجمعيات ، فانى أعتقد أن ذلك يرجع الى عدم توافر المديرين المؤمنين بفلسفة التعاون وأهدافه ، ويكونون فى نفس الوقت على خبرة ودراية وعلم بوظائف الجمعية ، بحيث يستطيعون توجيه النشاط وتنسيقه وفقا لأهداف الجمعية • ان الجمهور الذى يرغب فى التعاون موجود ، والفرص أيضا مواتية ، ولكن أين هم المديرون الأكفاء ؟••

وهناك مشكلة أخرى ، وهى أن الجمعيات غالبا ما تلجأ اذا ما احتاجت الى مديرين أو موظفين الى مصادر خارجية ، بينما قد يوجد لديها من هو أفضل •• وهذا يؤدى الى سخط القوى العاملة والأعضاء ، خاصة من يصلحون منهم للقيام بهذه الوظائف • ان الاختيار من بين

الأعضاء الذين يكون عندهم الاستعداد ولديهم الكفايات ، يؤدى الى أفضل النتائج • وهذا يعتبر جزءا من سياسة الاكتفاء الذاتى •

وفوق كل ذلك ، يهمنا أن نقرر أن الأعضـاء هم المسئولون أولا وأخيرا عن عدم كفاية الادارة ، انهم لا يستطيعون التهرب من المسئولية ، ان ديموقراطية الرقابة قد وضعت السلطة العليا فى أيديهم ، فهم الذين يختارون أعضاء مجلس الادارة ، فيجب أن يحسنوا الاختيار ، والا فان التبعة تقع عليهم ••• والحديث الشريف يقول ••• « وكيفما تكونوا •• يولى عليكم » •

٤ ـ أو توقراطية الإدارة

Autocratic Methods on the Part of the Management

يتصرف أعضـاء مجلس الادارة فى بعض الجمعيـات كأنهم ملاك الجمعية ، ويتجاهلون الأعضاء ، فيتخذون قرارات مهمة دون استشـارة الأعضاء أو حتى احاطتهم علما ••!!•• مثل هؤلاء الأعضاء فى مجالس الادارة تضايقهم اجتماعات الجمعية العمومية ، ويتمنون لو أمكن السير بالجمعية دون دعوة الجمعية العمومية •• مثل هؤلاء قد يكونوا أعضاء مجلس دارة ناجحين ، لكنهم لا يكونوا تعاونيين بحال من الأحوال ••

ان الأعضاء يجب أن يراقبوا جمعيتهم ويجب أن يشعروا بالمسئولية ، ويتعلموا كيف يراقبوا ، قد يخطئوا ، ولكن أخطاءهم أقل خطرا بكثير من الاعتماد على أعضاء مجلس ادارة أوتوقراطيين أى أعضاء مجلس ادارة تجمعهم صفة الرغبة فى التحكم المطلق فى ادارة الجمعيـة • ان مجلس الادارة الصالح قادر على توضيح أى برنامج أو مشروع للأعضاء •• فاذا

لم يكن قادرا أو راغبا فى ذلك فعلى الأعضاء أن ينتخبوا من بينهم من هم على استعداد للتعاون معهم •

وبنفس المنطق نجـد أن تركيز كثير من السلطات بين يدى مدير الجمعيه قد يؤدى الى فشلها ، لأنه ينفرد بالسلطة ، ويعمل بعيـدا عن أعضاء مجلس الادارة ، ويجعلهم فى جهل تام بما يقوم به ، وذلك حتى يظهر اهميته •

ونحب أن نوضح أن هناك جمعيات لديها مثل هذا المدير ذو الكفاية العالية ، الذى يعمل كل شيء ، وأعضاء مجلس الادارة وأعضـاء مجلس الادارة يتركونه يفعل كل شيء وهم لا يعملون شيئا !!•• ولكن عندما تفقد الجمعية هذا المدير لسبب أو لآخر ، فان الجمعية تغلق أبوابها ، لأنها اعتمدت اعتمادا كليا على فرد واحد ، وهذا ان دل على شيء ، فانما يدل على أن الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الادارة لم يقوموا بوظائفهم •

ان تسلسل السلطة يجب أن يكون واضحا • فالمدير يجب أن يكون مسئولا أمام أعضاء مجلس الادارة ، ويجب أن يكون هناك تعاون تام بينه وبينهم ، ويجب أن يعرف أعضاء مجلس الادارة الأمور المهمة عن الجمعية كما يعرفها المدير • وأعضاء مجلس الادارة مسئولون أمام الجمعية العمومية ، ويجب عليهم أن لا يخفوا عنهم شيئا ، ان اعضاء مجلس الادارة فى مراكزهم لخدمة الأعضاء ، وليسوا برؤساء عليهم ، وجميع العلاقات يجب أن تسودها روح الديمقراطية والتعاون •

ان الادارة الناجحة فى التعاون يجب أن تتركز فى أعضاء مجلس الادارة ومدير الجمعية ، وتبقى الرقابة دائما فى يد الأعضاء فى الجمعية العمومية •• وهذه الرقابة تعبر عن القدرة على الموافقة أو عدم الموافقة

ان مركزية الادارة ولا مركزية الرقابة تزيد من الكفاية ، ومن ممارسة المفهوم الحقيقى للديمقراطية .

ويمكن تلافى فساد أوتوقراطية الادارة بالوقوف أمامها قبل ظهورها ، فذلك أفضل من تقليمها بعد نشوبها .

٥ — تركيز سلطة أكثر من اللازم فى يد أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية

Centralizing too Much Power in the Directors or Management

ان الشرور التى تنجم عن انتهاج الأساليب الأوتوقراطية التى يتبعها المسئولون عن الجمعية ، انما تنجم عن وضع كافة السلطات فى أيديهم ، ومما لا شك فيه أن منح هذه السلطات أو منعها ، انما يرجع أساسا الى وعى الأعضاء وفهمهم لرسالة الجمعية وحقوقهم كأعضاء . وينبغى أن يكون واضحا أن عدم اكتراث الأعضاء بشئون جمعيتهم يترتب عليه أشياء كثيرة ، ومنها هذا التركيز الشديد فى السلطات ، وعلى ذلك فانه يقع على عاتق كل عضو فى الجمعية مسألة نجاحها وسيرها فى الطريق القويم .. ان على العضو أن يسهم بأشياء كثيرة .. أقلها أن يفكر مع الجمعية .. ويعمل من أجلها .. لأن فى نجاح الجمعية نجاح للأعضاء .. وفى فشل الجمعية فشل للاعضاء .. وعندما يشكو الأعضاء من سوء الخدمة ، أو رداءة الصنف ، أو ارتفاع الأسعار .. أو عدم الرضا عن المدير .. أو عدم اكتراث أعضاء مجالس الادارة . اذا كان الأعضاء يشكون من كل ذلك ، أو بعض ذلك ، فليعرفوا جيدا أن عليهم أن ينتقدوا أنفسهم ، فانهم

وحدهم فى جمعيتهم العمومية يملكون السلطة العليا .. وحق الرقابة فى أيديهم ، والأساليب التعاونية كثيرة ومتعددة التى يمكن للأعضاء عن طريقها تقويم كل معوج وتوجيه كل منحرف .

وينبغى أن يكون واضحا ومفهوما أنه اذا كان النجاح يعتمد على فرد ، فمعنى ذلك أن النجاح يذهب بذهابه ، يجب أن يكون أمام أعضاء مجلس الادارة دائما ، قائمة بالأشخاص الذين يمكن أن يحلوا محل الأشخاص الذين تعتمد عليهم الجمعية فى نجاحها ، وبغير ذلك ، فان مجلس الادارة لا يعتبر قائما بوظيفته على الوجه المرضى . ومن واجب الأعضاء دائما أن يوجهوا نظر أعضاء مجلس الادارة الى ذلك .. ان التحليل العلمى أثبت أن عزيمة الأعضاء ويقظتهم وولائهم من أكبر الضمانات لنجاح الجمعية .

ينبغى أن تهتم الجمعية بعدم التركيز الشديد فى السلطات ، وأن تهتم بتنمية المعلومات لدى البنيان الشعبى والوظيفى للجمعية ، حتى يصبحوا جميعا قادرين وراغبين فى العمل نحو تحقيق أهداف الجمعية ، ودون أن تكون هناك خشية من حدوث أية هزات نتيجة لترك أحدهم الجمعية لسبب أو لآخر .

٦ — الاستمرار بالموظفين غير القادرين

Continuing With Incompetent Employees

هناك حقيقة يجب الايمان بها ، وهى أنه يجب الاستغناء عن الموظفين غير القادرين فى الحال ، ولكن رغما عن ايمان كثيرا من الجمعيات بهذه الحقيقة ، فانها لا تنفذها ، فهناك مديرون مثلا لا يصلحون اطلاقا لادارة الجمعية ، ولكنهم ما زالوا فى مراكزهم لأن أعضاء مجلس الادارة يريدونهم

لأسباب عائلية أو سياسية ، أو عاطفية .. كما اذا كانوا يرثون مثلا لحال عائلة المدير فى حالة فصله ، أو لأنه لا يوجد من بين أعضاء مجلس الادارة من يستطيع مواجهة المدير بهذه الحقيقة . وكذلك بالمثل بقية الموظفين .

ان الأمر فى غاية البساطة اذا فهم أعضاء الجمعية مجلس الادارة أن مهمتهم الأولى هى تحقيق الأصلح لفائدة الجمعية وعلى وجه الخصوص اذا كانت الجمعية تعمل فى ظل منافسين ، فيجب أن يؤخذ ذلك جديا وبعين الاعتبار .

ان الجمعية التعاونية ليست معهدا خيريا ، أو منشأة لخلق الوظائف ، ان هدفها هو خدمة المستهلكين ، وكل شىء يجب أن يوجه الى هذا الهدف . ان هناك طرقا كثيرة لعمل شىء للموظفين الغير القادرين . نحن بالطبع لا ننادى بمعاملتهم معاملة غير كريمة ، اننا نطالب باعطائهم كل فرصة ممكنة للاصلاح من شانهم ، ولكن ليكن مفهوما دائما أن الجمعيات التعاونية ليست معهدا اصلاحيا أو مدرسة للمتخلفين . انها عمل اقتصادى فى عالم يبذل أقصى طاقاته وجهده من أجل التنمية والرخاء ، والكفاية فيه هى خير ضمان للنجاح .

٧ — الفشل فى تأدية الخدمة

Failure to Serve

اذا لم تتمكن الجمعية من أداء خدماتها لأعضائها على الوجه المرضى ، فالأفضل لها أن تغلق أبوابها ، ان التحمس والولاء قد يبقيان على الجمعية بعض الوقت ، ولكن حينما يجد الأعضاء خدمة أفضل ، وبضاعة أجود فى مكان آخر ، فانهم سيتجهون اليه ، وعلى ذلك يكون مصير الجمعية الموت . ولنكن صرحاء ونقول أن هناك فضل للمنشآت الخاصة تسديها

للتعاون ، ذلك أن المنافسة تدعو دائما الى تحسين الخدمة ، وبالطبع من أهداف التعاون اسداء أفضل الخدمات لأعضائه ، وعلى ذلك فانه لولا المنافسة ، لكانت هناك خشية اكتفائه بتوريد متوسط الجودة من السلع ، ان المنافسات والمقارنات تساعد على ارتفاع مستوى الخدمة •• وتساعد على تطبيق المفهوم الحقيقى للشعار القائل «ان المستهلك هو سيد السوق» •• وأعضاء الجمعيات التعاونية بالنسبة لجمعيتهم هم فى الحقيقة مستهلكون •

ونحب أن نوجه النظر الى أن بعض الجمعيات تفشل لعدم استفادتها من شكاوى الأعضاء وذلك نتيجة لأن الادارة كثيرا ما تثبط من هممهم ولا تفسح لهم صدرها • ان كل شكوى يجب أن تسجل •• ومن المفيد جدا وجود صندوق للشكاوى ، أو صندوق للمقترحات فى مكان ظاهر بالجمعية يضع فيه الأعضاء وغيرهم من المتعاملين شكاواهم ومقترحاتهم • ويجب أن ترحب الجمعية العمومية ببحث هذه الشكاوى والمقترحات ، واذا كانت الجمعية كبيرة ، فيستحسن جدا أن يكون لديها لجنة خاصة لبحثهذه الأمور ، ويجب عمل كل ما هو ممكن نحو ابلاغ الادارة أصوات الشاكين من الأعضاء والعملاء ، ان هذا أفضل بكثير من الهمس الذى يدور فى الخارج •• ان من حق الأعضاء على الجمعية أن تستمع اليهم •

وعلى أى حال يجب على الأعضاء ألا يتوقعوا أكثر مما ينبغى ، كأن يطلبوا خدمات فى غير طاقة الجمعية ، أو غير معقولة •

وقد يأتى الفشل أيضا من سوء توجيه الخدمة ، فالموظف الذى تدرب فى المنشآت التى تهدف الى الربح ، غالبا ما تراه يغرى العميل على أن يشترى أكثر مما يلزمه ، ولذلك فان من المستحسن دائما أن يدرب الأعضاء

أو يلقنوا بعض الدروس فى اتباع الحكمة فى الشراء ، وقد قامت الشركة الأهلية لآلات تسجيل النقود • National Cash Register

بعمل بحث على ١٤٨٣ محلا من المحلات الخاصة التى تهدف الى الربح والتى تتبع وسائل قوية من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات • وذلك بمعرفة السبب الذى من أجله يتوقف العملاء عن التعامل مع المنشأة ، فكانت النتيجة كما يلى :

٩ ٪ عدم اكتراث رجال البيع Indifrenece of Salespeople

٨ ٪ جهل رجال البيع وعدم عرضهم البضائع بالطرق السليمة
Ignorance and mis representation of goods

٦ ٪ زيادة الالحاح من جانب رجال البيع
Over Insistence of Salespeople

١٧٪ أخطاء وتأخير فى أداء الخدمة
Errors and Delays in Service

٧ ٪ عجرفة رجال البيع Haughtiness of salespeople

١٠٪ التحايل مع العملاء بأساليب ملتوية والرغبة فى عدم استبدال البضائع
Tricky methods and unwillingness to exchange goods

٦ ٪ محاولة ترغيب العملاء فى شراء أصناف غير التى يطلبونها
Attempted Substitutin of goods

١٤٪ أسعار عالية High Prices

١٣٪ الاهمال العام فى الطرق التى يؤدى بها المحل وظيفته
Sliphod Store methods

١٠٪ رداءة الأصناف Poor quality goods

والأرقام تظهر لنا أن أهم أسباب الفشل نتيجة لعدم ارضاء العملاء أسباب شخصية ، وهذا يدفع الجمعيا تالتعاونية الى أن تراقب جيدا نوع موظفيها •

ويجب على الجمعيات التعاونية أن تعلق بعض اللوحات فى الجمعية التى تظهر للأعضاء بوضوح أن أهدافها هو خدمتهم وليس تنشيط البيع ، من ذلك تعلق لوحات يكون مضمونها « لا تشترى ما لست فى حاجة اليه » •• ولوحة أخرى مثلا يكون مضمونها « من يشترى ما هو ليس فى حاجة اليه ، قد يشترى غدا ما فوق طاقته » •• الى غير ذلك من المعلومات التى تدعو الى الاتزان فى المعاملة •• وعدم اغراق العضو نفسه فى أوجه من الانفاق لا ضرورة عاجلة أو ملحة لها •

٨ — المحسوبية

Nepotism

اننا نجد فى الحياة العملية أنواعا مختلفة للمحسوبية والمحاباة ، ومن هذه الأنواع مثلا توظيف أقارب الرؤساء ، أو توظيف أكثر من موظف من نفس العائلة • وكثيرا ما نرى أن الأخذ بمثل هذا المفهوم من المحاباة يؤدى الى تعيين أشخاص غير قادرين على أداء ما يوكل اليهم من أعمـال ، وللأسف الشـديد فان تطبيق مثل هذه السياسة يؤدى الى خلق جو غير عادى بين الموظفين ، ويشيع بين صفوفهم أن الجمعية تدار لصالح الشئون العائلية للمسئولين • فمثلا اذا عين المدير ابن أو ابنة رئيس مجلس الادارة ، فان هناك شعورا غالبا ما يكون صادقا بأن هناك تأثيرمن رئيس مجلس

الادارة على المدير ، وأن علاقة القربى هى التى أخذت فى الاعتبار ، ومن أجل ذلك نرى عددا كبيرا من الجمعيات فى الخارج تضمن لوائحها النظامية موادا من شـأنها أن تمنع المحسوبية أو المحاباة • غير أنه يلاحظ من الجانب الآخر أن مثل هذه النصوص قد تحرم الجمعية من خدمات أشخاص ممتازين •

ويعتبر مثل هذا النص فى رأيى غير عادل ، لأن فيه شىء من التمييز ، اذ أن الجانب المهم هو اختيار أعضاء مجلس ادارة أكفاء ، وهؤلاء بدورهم يختارون الأصلح للوظائف المختلفة ، والمسئولية تقع عليهم ، بحيث لو كان اختيارهم مشوبا بعيوب أو أغراض ، فان الجمعية العمومية تفصح عن هذه العيوب تمهيدا لاختيار غيرهم •

٩ — الإدارة السيئة للجلسات

Poorly Conducted Meetings

اذا لم يكن عند الرئيس المقدرة الـكافية لادارة الجلسـات ، أو الاجتماعات ، فمن الخير الاستفادة من أى شخص آخر عنده هـذه القدرة من بين أعضاء مجلس الادارة ، وفى هذه الحالة يسمى « رئيس الجلسة » Chairman of the meeting. كذلك يجب العناية باختيار الألفاظ وعدم استعمال ما ينبو عن الذوق أو يخدش الأسماع • ان الطريقة التى تدار بها الجلسات لها وزن الى حـد كبير فى نجاح هذه الاجتماعات من فشلها •

وينبغى أن يكون واضحا أن فهمنا للطبيعة البشرية يجعلنا نتوقع دائما وجود أعضاء يرغبون فى أن يتكلموا أكثر من اللازم ، قد يكونوا من بين أعضاء مجلس الادارة ، وقد يوجد أحد الأعضاء الذى يرغب فى الكلام

من أجل حب الظهور فقط ، ومثل هذا الشخص يرضى غروره الكلام ••
مثل هذا الشخص يمكن افساح المجال له للكلام أثناء الاجتماعات الخاصة ،
أما فى الجمعية العمومية فان رئيس الجلسة يجب أن يمنعه ، الا فيما
يتعلق بالموضوع والا فعليه أن يتخلى لآخر يستطيع أن يقوم بذلك •

ويجب اختيار الأشخاص الذين يعهد اليهم بالمهمة التعليمية فى اجتماع
الأعضاء لأن بعضهم قد يكونوا علماء غير أنهم لم ينزلوا بعلمهم الى المجتمع
والى الناس ، ولذلك فانهم قد يستخدمون أسلوبا جافا فى عرض علمهم ،
الأمر الذى لا يحقق الهدف المطلوب ، مثل هؤلاء العلماء ، أفضل لهم
أن يستعينوا بغيرهم من الأشخاص المثقفين والمجربين الناجحين •

كما ينبغى أن يكون واضحا أن المسئولية تقع أيضا على عاتق
الأعضاء بجانب أعضاء مجلس الادارة ، ان نجاح الاجتماع يتوقف أيضا
عليهم ، اذ ينبغى أن يسهموا فى خلق الجو المناسب ، فلا يكونوا جامدين
صامتين •• وهذا الصمت يؤدى الى الشعور بنوع من البرود النفسى ،
ورئيس الجلسة اللائق يستطيع أن يتجنب هذا ، ويستطيع أن يخلق الحياة
فى مثل هـذا الاجتماع • أما اذا كان غير لائق فانه يزيد من برودته ،
لدرجة تجعل الأعضاء يتمنون على الله سرعة انتهاء الاجتماع •

يجب أن تكون الاجتماعات مثمرة •• يشعر الأعضاء حقيقة انهم
ذاهبون الى اجتماعهم ، وأنهم يعرفون شئون جمعيتهم ، ويهتمون بها •
لهم أفكارهم ومعلوماتهم ، وخططهم وآمالهم ، يحبون بعضهم بعضا ،
ويتحدثون سويا فى شئون الجمعية ، يستفسرون عن أى شىء يتعلق بشئون
الجمعية •• كل شىء فى الموضوع • وبذلك تكون هناك حياة بمشاركة
الأعضاء ، ولا ينبغى أن يسود فهم خاطىء بأن أعضاء مجلس الادارة هم
كل شىء ، أى أنهم هم فقط الذين يستحوذون على الخطب ، وكل شىء ،

وعندما ينتهى الاجتماع يشعر الأعضاء جميعا أن هناك تقدم ، ويكون هناك أمل دائما فى المستقبل • ينبغى أن تؤخذ كل الاستفسارات والملاحظات بعين الاعتبار ويعمل أعضاء مجلس الادارة على تنفيذها فى حدود الامكان وصالح الجمعية • ان الفهم المتبادل يدفع الجمعية الى الامام ، والعكس يؤدى الى التأخر وعدم تحقيق الأهداف •

١٠ — الفشل فى الاتحاد

Failure to Federate

لابد من وجود جهة مركزية تتجمع فيها كل المعلومات والبيانات ، كأسباب الفشل التى منيت بها بعض الجمعيات ، وذلك حتى تستفيد الجمعيات المنشأة حديثا بأخطاء الجمعيات الفاشلة السابقة • وغالبا ما يقوم الاتحاد التعاونى العام بهذه المهمة بل نراه يصدر نشرات تحليلية دورية لكى تبصر الجمعيات جميعا بالأخطاء والانحرافات التى تقود الجمعيات الى الفشل •

ان الجمعيات التعاونية هنا فى مصر تنشأ .. وتفشل نتيجة أخطاء .. ثم تقوم جمعيات أخرى ويكون مصيرها الفشل بنفس الأخطاء التى وقعت فى الجمعيات التى فشلت ، ما هو السبب ؟.. هل يعزى ذلك الى أن الجمعيات التى تنشأ لا تعرف شيئا عما حدث للجمعيات التى فشلت قبلها ؟.. أم أنها كانت فى حاجة الى الاندماج ولكن لم تجد الارشاد والعلم الكافيين من هيئة مركزية تستطيع أن تستقى مصادرها ومعلوماتها ، وبياناتها منها ، وذلك حتى تتجنب مثل هذه الكارثة !!.

ان الجمعية التى تظن أنها تستطيع أن تحيا بمعزل عن الجمعيــات الأخرى ، مصيرها الفشل • ان التعاون بين الجمعيات مثل التعاون بين الأفراد تعاون الأفراد يخلق الجمعية •• وتعاون الجمعيات يخلق الاتحاد •• أو الاتحادات ، كل خطوة تؤدى الى النجاح التعاونى ، ان الشخص الغير عضو فى الجمعية التعاونية يعتبر غير عضو فى الحركة التعاونية •• كذلك الجمعية التعاونية التى لا تندمج فى اتحاد تعاونى تكون غير تعاونية ، ان قوة الحركة التعاونية تعتمد على المساعدة المتبادلة بين الأفراد ، كذلك قوة الجمعيات التعاونية تعتمد على مساعدة بعضها البعض •• ويظل هذا الاتحاد يتسع شيئا فشيئا • هذا هو التعاون وهذا هو معنى التعاون يسير الاتحاد خطوة خطوة حتى يمكن خلق البنيان التعاونى المحلى ، ثم الاقليمى ويتبع ذلك البنيان التعاونى القومى •• ثم البنيان التعــاونى الدولى ، وبذلك نحقق العون المتبادل بين التعاونيات فى العالم أجمع •• أن هدف التعاون هو اتحاد الجمعيات التعاونية فى جميع الأمم •

ولتحقيق ذلك ، ينبغى أن تندرج الجمعيات المحلية فى الاتحادات الاقليمية •• ثم الاتحاد العام •• ويتم هذا فى كل دولة • ويجب أن يسبق التعليم أى نوع من أنواع الاتحاد لأنه ينمى الفهم اللازم لتطوير وتقدم مثل هذا الاتحاد •

الفصل الخامس

عقبات من الخارج

DANGERS FROM WITHOUT

١ – بيع المنافسين بأسعار أقل من سعر السوق

Underselling by Competing Business

يتحد التجار فى بعض الحالات لقطع السعر بقصد اخراج الجمعيــة من السوق ، وهم فى سبيل ذلك يتحدوا أو يتفقوا على أن يبيع كل تاجر سلعة معينة بأقل من الأسعار السائدة فى السوق ، ونتيجة لمثل هــذا التصرف يتجه العمـــلاء الى التجار ويتركون الجمعيــة ، وذلك لأنه فى استطاعة العضو أو العميل الحصول على ما يريد بسعر أقل لدى المحلات القريبة منه • ومثل هذا الموقف يتطلب حكمة ومرونة من جانب الادارة ، وهناك جمعيات كبيرة فعلا فى الخارج قابلت مثل هذا الموقف ونجحت ، وفى ضوء تجاربهم يجب على الجمعية أن تدعو الأعضاء وتخبرهم بحقيقة المراد بهم من تطبيق المنافسين لمثل هذه السياسة •

يجب مثلا دراسة السلع المنافسة لمعرفة هل هى أقل جودة ؟•• أو أقل فى الميزات من البضاعة التى توردها الجمعية ؟•• ويخطر العملاء بكل الوسائل الممكنة •• بالأعلان •• أو يشرح الأمر فى مكان مناسب فى واجهة المحل ، أما اذا كانت السلعة جيدة ، فينصح الأعضاء أيضا بشرائها •• أو تعمل الجمعية على شرائها لهم بوسائلها الخاصة •

وفى حالة وجود منافس خطر يقصد اخراج الجمعية من عالم التجارة ، يجب اظهار الحقائق أمام الأعضـــاء وتفهيمهم أهمية التعاون ، وابداء النصح بأهمية الولاء فى مثل هذه المواقف الحرجة فى حياة الجمعية •

٢ – تقارير زائفة عن الجمعية

False Reports About the Cooperative

لعل من أسوأ المواقف التى تصادفها الجمعيات التعاونية فى حالة اعتمادها على قوى وظيفية غير مؤمنة بفلسفة التعاون وأهدافه ، أن تعمل هذه القوى الوظيفية بما من شأنه تحقيق مصالح الشخصية مع مصالح الجمعية ، وبالتالى مع مصالح الأعضاء • ويزداد الحال سوءا اذا كان المدير من هؤلاء الذين تعينهم الجمعية لكفائتهم فقط ، بغض النظر عن ايمانه بالحركة التعاونية والدور الذى ينبغى أن يؤديه فى خدمة الأعضـــاء • والسبب فى ذلك أن مثل هذا المدير يدير الجمعية وفى ذهنه انتهاز الفرصة للكسب بأى وسيلة من الوســـائل ، التى يستطيع عن طريقها أن يحقق أهدافه فى الكسب • وقد شهدت الحركة التعاونية فى الخارج كثيرا من الحالات التى تكشف عن مثل هذه المواقف • وقد تبين مثلا فى الولايات المتحدة الأمريكية أن أحد مديرى الجمعيات كان يستهدف أن يكون له متجره الخاص ، فلجأ الى الأعضاء مسرا اليهم فى ثوب الصديق أن الجمعية فى عسر مالى ، وأنه ينصح الأعضاء بأن يحاول كل فرد منهم أن يحصـــل على أكبر قدر ممكن من البضاعة عن طريق الائتمان ، وذلك حتى ينقذوا بعض رأسمالهم ، كما أتبع نصيحته بأن واجب الصداقة يتطلب من كل عضو أن يبلغ صديقه انقاذا له • وقد ترتب على هذا فعلا غلق الجمعية ، واستطاع المدير بأساليبه أن يشتريها ويديرها لحسابه الخاص ، وفى جمعية أخرى حدث ذعر بين الأعضاء نتيجة لاشاعة عن قرب حدوث انهيار فى الجمعية ، وأن الأعضاء لن يستطيعوا أن يستردوا أموالهم ، وذلك لأن الأموال أنفقت فى شراء البضاعة التى تتعامل فيها الجمعية • وكان نتيجة لذلك أن ذهب الأعضاء فى تجمع ليلا الى الجمعية ، وكسروا أبوابها ، وحمل كل واحد منهم من البضاعة القدر الذى يتصور أنه يقابل استثماراته

فى الجمعية • وعندما حضر المدير الى الجمعية فى الصباح ، وجـد أن الجمعية قد سرقت ، والأغرب من هذا ان الذى سرقها هم أصحابها !!•• وانتهت الجمعية[1] •• هذه أمثلة عما يحدث فى الخارج ، وهناك أشياء مثلها وقريبة منها يمكن أن يحدث فى أى مجتمع من المجتمعات •

من أجل ذلك ينبغى على أعضاء مجلس الادارة أن يكونوا دائمـا يقظين ، وأن يراقبوا دائما الأمور ، وأن يهتموا اهتماما خاصا بالتأكد من أن المعلومات التى لدى الأعضاء صحيحة وسليمة وتطابق واقع الحال • ان على أعضاء مجلس الادارة أن لا يهتموا فقط بالتقارير المكتوبة •• عليهم أن يكونو أكثر حذرا من ذلك •• أن يراقبوا التقارير غير المكتوبة التى تصدر من الافواه المغرضة •• وذلك لأن كلمة تقال من هنا ، أو كلمة تقال هناك ، وتكون كلمة مغرضة تزيف الواقع قد يكون لهذه الكلمة أسوأ النتائج ، تماما كجذوة النار التى يعلوها الرماد ، فاذا ما هبت عليها الرياح اتقدت واشتعلت وتسببت فى النيران •

ان هناك دينا واجب الأداء للجمعية على أعضائها ، وهذا الدين يتطلب من كل عضو يسمع أى شـخص يروج أى اشاعة على أنها مقنعة ، نقول أنه يجب على العضو أن يبلغ الجمعية عن اسم من يروج الاشاعة ، وعن المكان والمنـاسبة التى قيلت فيهـا الكلمة •• وينبغى على أعضاء مجلس الادارة أن يهيئوا المناسبة للمواجهة •• فالألسن غير الأمينة والتى تروج الأباطيل ينبغى أن تلام •• والآذان الأمينة لابد وأن تعرف دائما الحقائق •

(١) يذكر جيمس بيتر وارباس فى كتابه « مشكلات التعاون » صفحتى ٦٦ ، ٦٧ — أن هذين الحدثين وقعا فى ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحـدة الأمريكية •

٣ – السماح بانضمام عديمي الولاء والمخربين

Admitting Disloyal and Disruptive Members

ان مبدأ الباب المفتوح للعضوية فى الحركة التعاونية ، من شأنه أن يسمح للجمعية بأن تفتح أبوابها لكل راغب فى الانضمام اليها بغض النظر عن اللون أو الجنس او العقيدة • غير أن هناك استثناء أساسى لهده القاعدة • هذا الاستثناء هو أنه لا ينبغى اطلاقا أن يسمح بالانضمام الى الجمعية لأى شخص تتسبب عضويته فى أدنى ضرر للجمعية • على أن يكون واضحا أن الضرر قد يتسبب عن قصد أو عن غير قصد • فمثلا هناك أشخاص يعرفون بطبيعتهم أنهم ثرثارون محبون للتدخل فى شئون غيرهم ، وهناك آخرون من مروجى الاشاعات ، والذين لا يتكلمون بالخير اطلاقا عن أى انسان ، ويتسببون دائما فى اثارة المتاعب • مثل هؤلاء الأشخاص اذا سمح لهم بالانضمام الى الجمعية يتسببون فى خرابها •

وهناك بعض الأشخاص الذين يتصفون بالمكر والدهاء ، مثل هؤلاء أيضا قد يتسببون بل انهم فعلا كثيرا ما يتسببون فى أضرار الجمعية • لأن هناك كثيرا من المناسبات التى تقيمها الجمعية ، هذا فضلا عن كثير من ألوان النشاط الاجتماعى أو الانتخابى التى تعد من أنسب الظروف التى يمكن أن يزاولوا فيها مكرهم ودهاءهم ، وقد يترتب على ذلك خلق الفرقة وبذر الأحقاد بين الأعضاء •

ومن العضوية التى ينبغى أن لا يسمح لها اطلاقا بالانضمام الى الجمعية ، هؤلاء الذين يتعارض نشاطهم الخاص مع نشاط الجمعية ، كفئة التجار مثلا ، فان هؤلاء بالقطع يكونون عديمى الولاء للجمعية ، بل انهم يتسللون الى الجمعية بقصد الاضرار بها • كذلك هؤلاء الذين يتصفون

بالتعصب ، فان هؤلاء كثيرا ما يثيرون الجدل المرهق والمضنى فى مواضيع لا تدخل اطلاقا فى مجالى نشاط الجمعية • وبدلا من أن يهب الأعضاء وقتهم وجهدهم فى عمل مفيد من أجل صالح لجمعية وصالحهم ، نرى أن مثل هؤلاء الذين يتصفون بالتعصب لفكرة •• أو شخص •• أو هيئة •• أو دين •• الخ •• يثيرون الجدل ويضيعون الوقت ويرهقون أعصاب الأعضاء فيصيبهم الملل وقد يتركون الجمعية • أو على الأقل يبتعدون عن الاشتراك فى أى لون من ألوان النشاط نظرا لوجود مثل هولاء الأعضاء المتعصبين •

من أجل جميع ما ذكرناه سابقا ، يرى التعاونيون فى العالم أجمع أنه ينبغى أن تفحص طلبات الأعضاء جيدا ، وأن أى اهمال أو تهاون فى فحص طلبات الأعضاء قد تدفع الجمعية ثمنه باهظا •

٤ — عدم كفاية رأس المال

Insufficient Capital

يجب على التنظيمات التعاونية أن تعد لنفسها خطة تحويلية سليمة تتضمن وسائل توفير القدر الكافى من وسائل رأس المال اللازم لها فى مزاولة نشاطها بحيث يمكنها توفير مختلف أنواع السلع والخدمات التى يحتاج اليها أعضاؤها المستهلكين ، وسكان المناطق التى تعمل فيها وعليها أن تضع فى المكان الأول من الاعتبار عند بدء نشاطها احتمالات التوسع وما قد يطرأ عليها من ظروف تضطرها الى بذل نفقات غير متوقعة • وقد تبين من دراسات كثيرة أن عدم كفاية رأس المال كثيرا ما يؤدى الى فشل المشروعات •

وفى المجموعة التى يصدرها القسم التجارى بحكومة الولايات المتحدة « أن من أهم العوامل التى تؤدى الى فشل المشروعات « البدء برأس مال غير كاف » • فقد تحتاج بعض المشروعات فى السنة الأولى الى بعض الأموال النقدية لمواجهة النفقات غير المتوقعة ، وبعض المنظمين لا يحسنون تقدير جميع مصروفاتهم بدقة وعناية ، فيكون من نتائج ذلك أن يجدوا رأسمالها قد نفذ تماما قبل استكمال المشروع » •

ثم ان المال فى المشروعات التعاونية هو السبيل الى تحقيق أهدافها الاقتصادية الاجتماعية •

فاذا توافر لها منه القدر الكافى ، تم تكوينها على صورة لائقة ، وأمكنها أن تكون عميلا ذا أهمية خاصة لدى مصادر الشراء فتسمح لها هذه المصادر بخصومات خاصة تميزها عن غيرها من العملاء وهذا مما يعينها على الوقوف أمام منافسيها ، ولعلها تبيع بأسعار تفضل أسعارها • وبذلك تزداد مبيعاتها وتتمكن من تحقيق فائض يساعدها على تدعيم مركزها كما تتمكن عن طريق هذا الفائض أيضا من تحسين الحالة الاقتصادية والاجتماعية للقوى العاملة التى تعمل بها وقد تشارك فى تحسين شئون المنطقة التى تزاول فيها نشاطها •

ولهذا يجب على مختلف المشروعات التعاونية لتعد لنفسها خطة تمويلية ناجحة والخطة التمويلية الناجحة هى التى تتميز بالسهولة والوضوح وتمد بصرها الى ما بعد احتياجات المشروع الوقتية ، فتضع لها فى حسابها ما يلائمه من الاعتبار والتقدير ، فان أهم ما يجب ان تتضمنه هو التنبؤ • اما التمويل الذى يعتمد على التجربة التى قد تخطىء او تصيب ، فانه يعنى أحد أمرين اما الاسراف او تعرض المشروع للخطر •

ولعل من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أن الجمعيات التعاونية تعتمد فى توفير المواد التى تحتاج اليها على موردين أساسيين هما رأس المال والاحتياطيات وكذلك على مصادر خارجية هى القروض والودائع .. غير أنه نظرا لأن الجمعيات التعاونية تطبق مبدأ الباب المفتوح للعضوية فان هذا يسمح لكل من تتوافر فيه شروط العضوية أن ينضم الى الجمعية ، كما يسمح له أيضا بحق الانسحاب منها وهذا يعنى أيضا أن رأس المال فى الجمعيات التعاونية يزيد وينقص تبعا لزيادة الأعضاء ونقصهم وقد استطاعت الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم أن تعمل على التغلب على هذا عن طريق تنوع أسهم رأس المال وكذلك عن طريق تضمين القوانين النظامية للجمعيات بنودا من شأنها أن تمنع تعريض الجمعية للهزات العنيفة التى قد تترتب على انسحاب الأعضاء فى بعض فترات الأزمات التى قد تتعرض لها الجمعية خاصة فيما يتعلق بالجمعيات التعاونية الاستهلاكية .

ونحن هنا فى مصر نجد أن نظامنا الاشتراكى قد اهتم بصفة خاصة بتمويل الجمعيات الزراعية فقد كفلت التشريعات للمزارعين احتياجات الانتاج الزراعى بما يغطى أغلب تكلفته من الأموال النقدية ومستلزمات الانتاج وذلك على أثر انقطاع التمويل الذى كان يستمده الفلاحين من كبار الملاك أو الوسطاء الزراعيين أو التجار بشروط مجحفة والضمان الأساسى الذى تعتمد عليه الدولة فى مد هؤلاء الفلاحين بالقروض هو أنه بعد جنى المحصول تستوفى منه حقها الذى أقرضته للفلاحين ، غير أنه قد وضح من الناحية العملية أن هذا الضمان غير كاف اذ نجد فى بعض الأحيان يلجأ بعض الحائزين ، خاصة المستأجرين منهم الى تحويل حيازاتهم للتهرب من التزاماتهم ، ورغم من أن الدولة أشركت أخيرا الحائز الجديد فى ضمان المطلوبات القديمة ، فانه قد تبين أن هذا الاحتياط أيضا ليس

كافيا ، أو قد يكون الحائز الجديد معدما ، كما أنه يتعذر تنفيذ هـذه الضمانات فى الحالات النادرة التى تصـدر فيها أحكام طرد المزارعين بموجب أحكام طرد ، هذا فضلا عن أن ارتباط التحصيل فى توقيتـه بتسويق المحاصيل جعل من المتعذر فى بعض الأحيـان تحصيل بعض المديونات وذلك نتيجة تداخل عمليات تسويق بعض المحاصيل ببعض كما هو الحال بين القمح والقطن ، والقطن والأرز ، ومن أجل ذلك فان هناك حاجة الى وضع خطة للائتمان الزراعى سنويا فى ضوء التمويل المتاح بحيث تتمشى مع أهداف الدولة وفقا للتوجيهات التى يصدرها المختصين وذلك حتى يمكن تحقيق التناسق بين خطة تمويل القطاع الزراعى والخطة العامة للدولة .

وقد طرحت لجنة الزراعة المتفرعة عن اللجنة الاقتصادية زيادة التوسع فى انشاء البنوك القروية وذلك بعد أن أوضح السيد وزير الزراعة نجاح هذه البنوك سواء فيما يتعلق بضبط حسابات الجمعيات وتنظيمها أو حسن أداء الخدمة التمويلية ، غير أننا طالبنا كثيرا التريث فى اتخاذ مثل هـذا القرار فى ضوء التساؤلات الآتية :

أولا ــ من الأمور المسلم بها فى جميع المجتمعات النامية ضرورة تطبيق نظام الجمعيات التعاونية المتعددة الأغراض فى الريف ، اذ أنه فعلا الأسلوب السائد الذى ينتشر ويلقى اقبالا فى المجتمعات الريفيـة التى تتصف بضعف الموارد الاقتصادية مع صغر الملكية الزراعية .

ثانيا ــ الجمعية التعاونية تقوم أساسا حول خدمات التمويل ... ويدور حول هذه الخدمة الرئيسية مجموعة الخدمات الأخرى التى ينبغى توافرها لنجاح التمويل ... فالجمعية تمد الزراع بالسلف العينية والنقدية .. وحتى تسترد أموالها يلزمها تسويق المحصول .. والتسويق يلزمه

خدمة التخزين ... والتخزين يلزمه نقل .. الخ من الخدمات ، فاذا تم انشاء بنك القرية أو عم ، فانه سيقوم أساسا بعملية التحويل وسينتهى بضرورة اشرافه على نفس الخدمات التى تؤديها الجمعية ، الأمر الذى نقطع معه الآن بوجود ازدواج فى أداء الخدمات ، وبالتالى تنازع السلطات ، والنتيجة المنطقية ارتباك المزرع وتردده على البنك والجمعية .. هذا فضلا عن زيادة التكلفة الاقتصادية وتحمل عبء التكاليف من مقار وموظفين ومكاتب الخ .. لوحدة أخرى فى القرية ، وفى ذلك انحراف عن مبدأ وفورات الحجم الكبير المعروف فى الأصول العلمية والاقتصادية والادارية ...

ثالثا ـ هل هذا البنك سيؤدى فعلا وظيفة البنك . أم أنه تفكير أكثر طموحا فى المرحلة الحالية اذ أننى أتساءل هل سيقوم المزارع المصرى فى المرحلة الحالية أموالا وودائع تكفى لاقامة مثل هذا البنك .. ان الدخل الفردى للمزارع منخفض ولا يسمح له بالادخار بالقدر الذى تتطلبه لأصول العلمية لاقامة المشروعات ، ويترتب على ذلك أن يكون هذا البنك تحت اعانة دائمة من الهيئات التمويلية الأخرى حتى يمكنه مواصلة عمله .

رابعا ـ قبل تعميم اية تجربة ينبغى القيام بالبحوث والدراسات الشاملة لتقييم التجربة على اسس علمية .. فهل قيمت الهيئات العلمية تجربة بنوك القرى واصدرت قرارا بان هذه البنوك نجحت فى أداء مهمتها وأن الهدف من اقامتها هو المصلحة العامة التى تلتقى مع مصلحة التعاونيين وتضعها فوق كل اعتبار ؟..

لقد أثرنا هذه التساؤلات التى تتعلق ببنوك القرى وذلك لأننا نستهدف تدعيم الجمعيات التعاونية القائمة فعلا ، فليس من المنطق فى شىء أن نحاول اقامة

وحدات جديدة ندعمها ونترك القائم فعلا .. خاصة وأن الجمعيات التعاونية تعتبر دعامة التنظيم الاقتصادى الاشتراكى فى القطاع الزراعى فى مصر .

٥ — عدم الالمام بالطريقة السليمة لأمساك الحسابات والدفاتر

Bad Book Keeping Accounting

لعل من أهم المشكلات التى تعانيها الحركة التعاونية فى مصر بصفة خاصة مشكلة عدم استخدام الأساليب العلمية الدقيقة فيما يتعلق بالنظم الدفترية السليمة مع العلم بأن القوانين التعاونية والنظم التعاونية تحتم ذلك . ولعل قطاع التعاون الزراعى يعانى بصفة خاصة من هذه المشكلة اذ كثيرا ما نسمع صوت الفلاحين يستصرخ المسئولين بايجاد حل لهذه المشكلة المتعددة الأطراف وذلك سواء فيما يتعلق بمعاملاته مع التعاونيات الزراعية المحلية أو مع فروع بنك التسليف أو فروع بنك الائتمان الزراعى والتعاونى أو مع الصرافين .

ولعل أهم ما يتضح من شكاوى الفلاحين أنهم لا يتمكنون من التصرف على حقيقة حساباتهم مع الأجهزة المختلفة التى يتعاملون معها ، اذ أن كشوف المعاملات تقدم اليها دون ايضاح للتفصيلات التى تتعلق بالبنود الواردة فى هذه الكشوف ، ولعلنا نعرف جميعا أن عدم الايضاح يؤدى الى جهل الانسان بحقائق الأشياء ، وهذا الجهل يؤدى الى عدم الاطمئنان والشك المستمر ، وهذا هو الحال بالنسبة لكشوف الحسابات التى تتعلق بمعاملات الفلاحين ، مع العلم أننا لا ننكر بأن هناك جهودا كثيرة بذلت من أجل التغلب على هذه المشكلة غير أن الحقيقة ما زالت قائمة ، وهى أن الفلاح ما زال يعانى وان الشكاوى ما زالت عامة وأن

الأغلبية الساحقة تستشعر بأنها ما زالت حائرة . والفلاحين أنفسهم يرجعون أسباب هذه الحالة الى ما يأتى :

أولا — يعتقد الفلاحون أن القوى العاملة المتخصصة فى الشئون المحاسبية قليلة جدا اذا ما قيست بحجم العمل الفعلى ، الأمر الذى يترتب عليه بالضرورة عدم الانتظام فى تسوية القيود المحاسبية فور كل عملية من العمليات الأمر الذى يترتب عليه تراكم هذه القيود ثم محاولة تسويتها فى فترة زمنية قصيرة مما يؤدى الى ارتباك الموظف المحاسبى واجهاده ومن هنا تحدث كثيرا من الأخطاء فى القيود وهم يعتقدون أن جميع الأخطاء تتم لصالح الأطراف الأخرى .

ثانيا — تتطلب الأصول المحاسبية السليمة امساك عديد من الدفاتر كدفاتر اليومية ودفتر الأستاذ الى غير ذلك من أنواع الدفاتر ، ومثل هذه الدفاتر لا يقدر على تفهمها الا المتخصص فى الشئون المحاسبية ، غير أن الأمر بالنسبة للجمعيات التعاونية الزراعية يسير فى أسلوب من شأنه عدم الاستعانة بالأجهزة الوظيفية ذات الكفاءة العالية ومن هنا كثيرا ما نرى القائمين على شئون هذه المسائل المحاسبية لا يرقون الى المستوى المطلوب ونجد أنهم أنفسهم يقفون حيارا أمام التعقيدات الفنية .

ومما يزيد الأمر تعقيدا ان الأجهزة المشرفة على القوى الوظيفية المحاسبية لا تقوم بمقتضيات التدريب الذى يرفع من مستوى كفاءة هؤلاء الموظفين ..

ثالثا — تعانى التنظيمات التعاونية الزراعية من مشكلة عدم استقرار العمل ، بمعنى أنه حتى لو أتيح لبعض ذوى الكفايات العالية من التوظف فيها فان هذه الكفاءات لا تستطيع أن تطبق ما تعلمته لأن المناخ أو البيئة التى يعملون فيها يغلب عليها الطابع التقليدى فى الممارسة الأمر الذى

يؤدى الى كثير من أنواع الاحتكاك والتضارب وبالتالى التنافر مما يجعل العمل أبعد ما يكون عن الرضا الشخصى ، وكما نعرف جيدا أن الرضا الشخصى أهم عناصر الانتاج ، ومن أجل ذلك فاننا نرى أن هؤلاء الموظفون الأكفاء يتربصون الفرص لكى يجدوا مجالا للعمل فى أى موقع يستريحون فيه ولذلك سرعان ما يجدون هذه الفرصة وينتقلون الى الوظيفة الجديدة تاركين وظيفتهم فى الجمعية وهذا يترتب عليه كثير من المشكلات أقلها عدم انتظام القيود المحاسبية واهمال مصالح الفلاحين .

رابعا ــ وهناك أمر آخر يعتبر على جانب كبير جدا من الأهمية وله أثره فى المشكلات المحاسبية وهو تعدد أجهزة الاشراف والرقابة على التنظيمات التعاونية بصفة عامة والعمليات الائتمانية بصفة خاصة فاذا أضفنا الى كل هذا تعقيد بيانات البطاقة الزراعية بما لا يتفق مع مقدرة الفلاح على فهمها ... وكذلك عدم استخدام التنظيمات التعاونية المدير التعاونى المتخصص الذى يستطيع أن يتولى مهمة الاشراف على الوظائف المختلفة بالاضافة الى أنظمة الضبط الداخلى فى الجمعيات التعاونية فضلا عن قيامه فى الوقت نفسه بالاشراف على مهام المراجعة المستمرة لسجلات الجمعية والتى ينبغى أن تمسك بصورة من شأنها التيسير على من يهمهم الأمر فى أى وقت وبناء على أخطار سابق للحصول على صورة واضحة لما آلت اليه أموال الجمعية أو الحسابات الشخصية بالأعضاء ، وأن يكون مدير الجمعية ليس قادرا فحسب على فهم هذه السجلات بنفسه ، بل يجب أن يكون قادرا أيضا على شرحها بوضوح لأعضاء المجلس الذين تبدو لهم فى بعض الأحيان غامضة أو شبه منفرة .

ومما لا شك فيه أن المشكلة المحاسبية تحتاج الى حل عاجل وحاسم فى ضوء الأصول العلمية والمحاسبية والتى لا يمكن أن يتفهمها الا خريجوا كليات التجارة

والمعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية باعتبار أن خريجوا هـذه الهيئات العلميـة يتلقون العـلوم المحاسبية على مدى أربع سنوات ويدخل فى نطاق ما يدرسوه المشكلات المحاسبية للتعاونيات والأسلوب الأمثل لحلها ، خاصة وأننا نعرف أن طبيعة مجتمعنا فى الريف تغلب عليه الأمية وكذلك الأسلوب الفطرى فى المعيشة الى الدرجة التى تجعل الفلاحين لا يتابعون أو يطبقون قانون الملكية مثلا فيما يتعلق بالحيـازة اذ أنهم يتوارثون الأرض وهذا يؤدى الى تفتيت الملكية وبالتـالى يؤدى الى مزيد من التعقيدات المحاسـبية والادارية وهـذا يتطلب بالضرورة الاسـتعانة بأعلى الكفايات التى يمكن أن تتطلب كثيرا من المشكلات فى ضوء العقيدة التعاونية التى تربط الجانب الوظيفى بخدمة المجتمع .

ولعل من المناسب فى هـذا المثال أن نوضح أن بعض التنظيمات التعاونية تلجـأ فيما يتعلق بمراجعـة حساباتها الى المكاتب المحاسبية المتخصصة .. أو الهيئـات التعاونية المتخصصة ومما لا شـك فيه أن نشاط التنظيمات التعاونية ينبغى أن تخضع الى المراجعـة المتخصصة ، فمثلا من الخطأ الاعتماد على شهادة أمين المخزن اذا كانت هناك دفاتر مخزن فمثل هذه الشهادة لابد أن تخضع الى المراجعة المستندية وهكذا .

ونحن نفضل أن يقوم بمقتضيات المراجعة المحاسبية الهيئات التعاونية المركزية المتخصصة ، اذ المفـروض فى هذه الهيئات أن يكون لديها الخبراء المتخصصون فى شتى المجالات والعلوم المحاسبية والاحصائية وهؤلاء يستطيعون أن يحللوا الأرقام والتقارير ويكشفوا عن جوانب الضعف والاعتراف وبذلك يرشدون الادارة الى الأسلوب الأمثل الذى ينبغى عليها اتباعه ، خاصـة وأنه قد تبين من دراسة الحركات التعاونية المتقـدمة انه اذا كانت الاتحادات المركزية على جانب كبير من

حسن التنظيم والادارة فانه لا يمكن مع وجود مثل هـذه الاتحادات أن تفشل الجمعيات الاتحادية اذ أن هذه الاتحادات المركزية تقوم باعمالها باسلوب علمى تتابع فيه الجمعيات المحلية نشاطها ، ومن أجل ذلك قال أحد الاقتصاديين ((ان الجمعية التعاونية لا يمكن ان تفشل فى السويد مثلا نظرا للبنيان السليم للاتحاد التعاونى الأهلى السويدى)) .

٦ — رد عائد المعاملات سريعا

Paying Savings Returns Too Soon

هناك اجماع من علماء التعاون بأن أسلوب عام عائد المعاملات الذى استحدثه الرواد الأوائل كان له أثرا كبيرا فى تجميع القوى العاملة وضم جهودها الاختيارية فى تنظيمات تعاونية تستهدف تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لهم . وكان الرواد الأوائل يلجأون الى توزيع العائد كل ثلاثة أشهر وذلك حتى تكون الفرص المتاحة للاعلام عن أثر الانضمام الى الجمعيات التعاونية متعددة وقريبة . « هذا بالاضافة الى مزايا أخرى » .. كما أن الرواد الأوائل أوجدوا أسلوب من شأنه اغراء الأعضاء بترك عائد معاملاتهم فى الجمعية ليسهم فى مقتضيات التمويل الذاتى . وذلك عن طريق ترحيل هذا العائد الى حساب اكتتابهم فى أسهم رأس المال الخاضعة للاسترداد والأسهم الخاضعة للاسترداد تجعل من التنظيمات التعاونية كبنوك ادخار ، فبدل من أن يحصل العضو على ما له من عائد ويضعه فى أحد صناديق التوفير لكى يتقاضى عنه فائدة .. هذا بالاضافة الى سهولة استرداد ايداعه ، فان الحركة التعاونية فى بريطانيا أوجدت أسلوبا شبيها بالأسلوب المتبع فى صناديق التوفير ، اذ أنها

استحدثت الأسهم الخاضعة للاسترداد والتى تعنى أن كل عضو يمكنـه أن يودع أى قدر من المال فى الجمعية لحساب الاكتتاب فى هذه الأسهم ، فاذا ألجأته الحاجة الى بعض المال ، فيمكنه أن يتقدم الى الجمعية بطلب لاسترداد القدر الذى هو فى حاجة اليه ، وبذلك اطمأن الأعضـاء الى وضع مدخراتهم فى الجمعية .

غير أنه وجد أن بعض التنظيمات التعاونية تفضل توزيع العائد سريعا جذبا لاهتمام الناس ، ومما لا شك فيه أنه وفقا للتطور الاقتصادى الذى يجعل الجمعيات التعاونية تعمل على توفير مختلف الاحتياجات لأعضائها ، يتطلب توفير القدر الكافى من الأموال التى يمكن الجمعيات من تلبية هذه الاحتياجات .. من أجل هذا فان الاصرار على توزيع العائد بصـورة نقدية ـ يعتبر سياسة غير مستحبة .. والأفضل أن تتم سياسة توزيع العائد مع ايجاد أسلوب يمكن الأعضاء الذين يرد اليهم عائد معاملاتهم من أن يدخروه فى الجمعية نفسها ، وبذلك نكون قد حققنا سياسة توزيع العائد وربطناها بسياسة التمويل الذاتى للجمعيات التعاونية ، وهو عنصر على جانب كبير جدا من الأهمية فى تحقيق النمو والازدهار للحـركة التعاونية .

على اننا نوجـه النظـر الى أنه ينبغى أن ترتبط سياسة توزيع العائد بالسياسة المالية للجمعية ، والتى تتطلب تدعيمها عن طريق تخصيص الاحتياطيات التى تنص عليها القوانين التعاونية .. هـذا فضـلا عن الاحتياطيات التى تتطلبها السياسات المالية السليمة ـ تدعيما للمركز المالى للجمعية .

٧ – البيع بأسعار أقل من أسعار المنافسة

لعل من أهم الأمور التى ينبغى على التنظيمات التعاونية أن توليها عظيم عنايتها وأن تضع لنفسها سياسة سعرية تراعى فيها ظروف البيئة المحيطة بها ، فمما لا شك فيه أن هذه السياسة السعرية تختلف من مجتمع لآخر ، فالسياسة السعرية فى ظل مجتمع اشتراكى لا تسوده المنافسة ، تختلف عن السياسة السعرية فى ظل مجتمع رأسمالى أو أى مجتمع آخر تسوده المنافسة . من أجل ذلك فانه يقع على عاتق المسئولين فى التنظيمات التعاونية أن يضعوا السياسة السعرية التى تمكن الجمعيات من مزاولة نشاطها ، والازدهار فى ظل المجتمع الذى تعمل فيه ولعل من المناسب فى هذا المقام أن يضع المسئولين عن السياسة السعرية فى اعتبارهم التجارب التى مرت بها التنظيمات التعاونية السابقة .

فمثلا من الأمور التى ينبغى أن تقرر ... هل تبيع الجمعية سلعها بأسعار السوق ... أم بأسعار تقل عن أسعار المنشآت المنافسة ؟.. فى مثل هذا الأمر ينبغى مراعاة الظروف المحيطة والاعتماد على الأعضاء وفهمهم الكامل لسياسة التسعير ... فاذا كان القرار بيع السلعة بسعر السوق ، فان هذا يتطلب من الجمعية أن توضح للأعضاء ، أنها وإن كانت تبيع بسعر السوق الا أن المبلغ الذى يدفعه العضو ثمنا للسلعة ليس هو ثمنها الحقيقى ، انما كل عضو يتعامل مع الجمعية ، له جزء مدخر من الثمن الذى يدفعه للسلعة التى يشتريها ، وأن هذا الجزء المدخر يتراكم قليلا قليلا ... ليرد اليه فى النهاية على صورة عائد ... وأن الأسلوب الذى تلجأ اليه الجمعية فى البيع بأسعار السوق ، انما لأسباب عديدة ، منها مثلا قوة المنافسين وقدرتهم على معاداة الجمعية .. واعلان حرب قطع الأسعار عليها ، الأمر الذى قد يؤدى بالجمعية وتضيع معه مدخرات

الأعضاء (••• فالعبرة بالهدف والقدرة على تحقيقه •• وليست العبرة بالتمسك بالأسلوب حتى وان أدى الى التضحية بالهدف) •

ومن الأمور التى ينبغى أن تكون واضحة فى اذهان المسئولين عن التنظيمات التعاونية ، أن أفضل السياسات تحتم التمسك بالهدف ، والعمل على تحقيقها فى اطار من سياسة الود والصداقة مع المنافسين ، اذ يجب أن يكون مفهوما أن الجمعية من أهدافها بذل أقصى الجهود لخدمة الأعضاء وليس محاربة أو معاداة أحد .

٨ — استعمال رأس المال الموهوب

من الأمور المعروفة فى الحياة أن المال يأتى بسهولة •• ويذهب أيضا بسهولة • ومن أجل ذلك ثبت بما لا يدع مجالا للشك أنه ينبغى دائما وأبدا أن يكافح الانسان ويعرق ويعمل •• وأنه نتيجة لهذا العرق وهذا الجهد يحرص دائما على العائد الذى يعود عليه نتيجة العرق والجهد . ومن أجل ذلك يرى التعاونيون أن مما يفسد الجمعيات اعتمادها على المال الموهوب أو المال الذى يأتى عن طريق مصادر الخير ، لأن هذا يعنى أنهم اعتمدوا على غيرهم بينما أن شعار التعاون مبدأ « الاعتماد على النفس » •• وفى حالة الاعتماد على المال الموهوب ، فان هذا يعنى أن الأعضاء لم يجمعوا رأس المال اللازم لمشتريهم عن طريق مدخراتهم ، انما اعتمدوا على مال الغير ، وبذلك يتعرضوا لعدم الشعور بالمسئولية •• الأمر الذى يترتب عليه نوعا من التهاون قد يجعل المال الذى حصلوا عليه بسهولة •• يذهب أيضا فى سهولة • وبذلك تفشل الجمعية من أجل ذلك يرى التعاونيون أن المال الذى يأتى بسهولة خطر •• عليهم أن يعتمدوا دائما على مصادرهم الخاصة تحقيقا لمبدأ « المنفعة المتبادلة » •

اذا أرادت الحكومات أن تساعد التعاون ، فليكن ذلك عن طريق نشر العلم ، اى باهـداف تعليمية ، وليست تجارية .

لقد أوضح كثيرا من التعاونيين فى شتى أنحاء العالم ، أن مما يعوق تقدم الحركة التعاونية فى بعض الدول ، أن الجمعيات التعـاونية كانت وما زالت تحظى بمساعدة السلطات الحكومية فى شتى الصور . ويقال أن تلك المساعدات تعتبر مصدر ضعف لا مصدر قوة ، لأن الحركة التعاونية يجب أن تقف بنفسها على أقدامها ، وقد يصيبها ضرر بالغ اذا انقطعت عنها المساعدة . وهذا يعتبر فى رأيهم بمثابة اعانة غير مباشرة لأعضاء الجمعية على حساب غيرهم من القطاعات الاجتماعية .

البحث الخامس

التعاون والمجتمع الجديد

كلمة الباحث

يختلف البعض حول صلة التعاون بالتطبيق الاشتراكى ، والحق أن الفكر التعاونى كان مقدمة للفكر الاشتراكى ، ثم استطاعا أن يسيرا جنبا الى جنب فى المجتمعات الاشتراكية ، سواء فى مجالات الانتاج أو الخدمات أو الاستهلاك ، ولذلك كان طبيعيا أن يشير الميثاق الى التنظيمات التعاونية باعتبارها وحدات اقتصادية ومنظمات ديمقراطية تلمس أعصاب الجماهير وصولا الى التعرف على مشكلاتهم وحل هذه المشكلات .

غير أنه يجب أن يكون واضحا أن التعاون فى المجتمع الاشتراكى غيره فى المجتمع الرأسمالى أى أن التعاون فيما بعد الثورة ليس هو التعاون قبلها .

والتعاون قبل الثورة كان مسخرا لخدمة الاقطاعيين ، ولكنه بعد الثورة وسيلة العمال والفلاحين الى التحرر من ظلم الاقطاع والرأسمالية .

لقد ورثت الثورة تركة مثقلة بالأعباء فيما تعلق بالحركة التعاونية التى كانت محلا لاستغلال الأحزاب ، ولكنها بعد الثورة شملتها يد التنظيم . فصدر قانون التعاون سنة ١٩٥٦ ، ثم قانون التعاون الزراعى رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ الذى ينظم الجمعيات التعاونية الزراعية بما يضمن أداء هذه الجمعيات لرسالتها فى ظل التطبيق العربى للاشتراكية على قاعدة من التخطيط باعتبارها الأساس فى تدعيم وقيام الاقتصاد الموجه .

ولقد تزايدت أهمية التعاون فى التطبيق مع تزايد تجمعات العمال والفلاحين فى الميادين الاقتصادية وميادين الخدمات .. خاصة بعد تطبيق قانون الاصلاح الزراعى الذى أنشئت بموجبه فى كل منطقة جمعية تعاونية زراعية ، يعتبر المنتفعون بقانون الاصلاح الزراعى أعضاء فيها بقوة القانون لينظموا شئون أنفسهم ولتكون الجمعية وسيلتهم فى تجميع الاستغلال الزراعى على قواعد سليمة من العلم .. وكذلك بعد أن أخذت الدولة بتطبيق تنظيم الانتاج الزراعى فى مختلف المحافظات .

هذا فضلا عن أن الدولة استهدفت فيما يتعلق بالتعاون الانتاجى أن يحرر التعاون الانتاجى أصحاب الورش المنتجة والعاملين معهم الذين ينتشرون فى كل قرية ومدينة والذين تستغلهم فئة من تجار الخامات والسماسرة وتجار التوزيع المستغلين الذين يمارسون حتى اليوم السلوك الاستغلالى ويفكرون بمنطق الكسب الحرام .. المستهدف أن يحررهم التنظيم التعاونى الذى يتجمع فيه أصحاب الصناعات والحرف البيئية على مستوى أحيائهم وقراهم أو مدنهم من جميع صور السوق السوداء واستغلال تجار الجملة وتحكم الفئة القلية فى جماهير لعاملين .. هذا فضلا عن أنهم يستطيعون عن طريق مثل هذا التنظيم التعاونى أن يشرفوا على تنفيذ القرارات الاشتراكية العادلة التى تضمن للعاملين حقوقهم وتحرص على زيادة الانتاج والارتفاع بكفاءته واقرار العادات الاجتماعية السليمة بين الناس .. وتهدف فى الوقت نفسه الى ازالة بقايا استغلال الانسان للانسان .

وفيما يتعلق بالتعاون الاستهلاكى ، فان سياستنا الاشتراكية تضع فى اعتبارها وتقديرها المسئوليات التى تقع على عاتق الادارة من حيث توفير مختلف أنوع السلع والخدمات للمواطنين ، مع مراعاة الأسس

الأخلاقية التى تتطلب وضع قواعد سليمة تنظم العــلاقة بين التنظيمات التعاونية الاستهلاكية القائمة على أسس شعبية ، وأنها لن تقف اطلاقا فى طـريق أولئك الذين يراعون ربهم وضميرهم فى معاملاتهم مع جمهـور المستهلكين، بل على العكس ستقدم لهم يد العون والمساعدة لتيسر لهم استمرارهم .. فمما لا شـك فيه أنه لا ينبغى أن يوجـد بيننا الآن مستغلون .

واذا كنت قد ضربت بعض الأمثلة فى مجالات النشاط التعاونى هنا فى مصر ، الا أننى أحب أن أقرر أن نشاط هذه التعاونيات قد امتد الى نواح كثيرة فى ريف مصر وصحاريها ومدنها وقراها ، وأن مجالات العمل الخلاق أمام التنظيمات التعاونية فى المجتمع الاشتراكى واسعة المدى .. الأمر الذى أفصح عنه الميثاق والدستور الدائم وبرنامج العمل الوطنى فى مواضيع عديدة تعبيرا عن ارادة المجتمع وأمله فى توسيع نطاق هـذه التنظيمات التعاونية فى جميع مجالات النشاط الانسانى ثقافيا أو اجتماعيا أو اقتصاديا ، مستهدفين من وراء ذلك ضمان مصلحة الفرد ومشاركة هذه التنظيمات التعاونية فى أن يكون لها آثارا بعيدة المدى .. ليس من الناحية الاقتصادية فحسب ، بل أن آثارها تمتد أيضا الى النـواحى الاجتماعية والفكرية .. اذ أنه يمكن عن طريقها تحقيق عدالة التوزيع وازالة كل عوامل السيطرة وسوء الاستغلال ، تلك العوامل التى عانى منها المواطنون بصفة عامة ، والفلاحون بصفة خاصة ، أقسى ما تكون المعاناة قبل الثورة وقبل تنظيم البنيان التعاونى ، وأن الخطوات الايجابية تسير الآن فى الطريق الذى يمكن التنظيمات التعاونية من احداث التوجيه الفكرى السليم ، وأن تصبح الجمعية التعاونية وسيلة أساسية من وسائل ارشاد الفلاحين ، وجذبهم باستمرار الى تطبيق سياسة الدولة وتعليماتها

وارشاداتها خاصة أن هذا التوجيه يقترن دائما بمصالحهم الاقتصادية . حيث تعتبر الجمعية التعاونية مصدر احتياجاتهم وزيادة دخولهم وحيثما يستقيم البنيان التعاونى وتتكامل مقوماته وتتوافر له امكانياته المادية والأجهزة الفنية والادارية فانه يستطيع أن يحقق التنمية وفق المعدلات التى تخطط لها الدولة وتستهدفها .

تعريف بالبحث

تلقت مصر دعوة من الاتحاد التعاونى المركزى وأكاديمية العلوم الاجتماعية لجمهورية بلغاريا الشعبية ، للاشتراك فى الحلقة الدولية عن الحركة التعاونية التى عقدت فى صوفيا فى المدة من ١ — ٢٥ يونيو عام ١٩٧١ .. وقد قبلت مصر الدعوة . وأصدر الأمين العام للاتحاد الاشتراكى القرار رقم ٩٩ لسنة ١٩٧١ بتشكيل وفد برئاستنا للاشتراك فى هذه الندوة .

وطبقا للدعوة ، فانه ينبغى على كل وفد أن يعرض للحركة التعاونية فى بلاده ، وذلك بهدف أن يتعرف مختلف الوفود على سير الحركة التعاونية بها والمشاكل التى اعترضتها والأسلوب الذى أمكن به التغلب على هذه العقبات .

ولعل من المناسب أن نذكر بالخير والفضل فى هذا المقام جميع المسئولين عن الحركة التعاونية فى بلغاريا وفى أكاديمية العلوم الاجتماعية ، اذ أنهم يحرصون على عقد مثل هذه الندوة وهم فى ذلك يطبقون مبدأ من المبادىء الجديدة التى نادى بها الحلف التعاونى الدولى ، اذ أن الحلف التعاونى الدولى قرر فى مؤتمره الذى انعقد فى سبتمبر ١٩٦٦ بفيينا أن يعتبر تنمية الروابط على الصعيد المحلى والدولى أحد المبادىء الجديدة التى ينبغى على الحركات التعاونية فى مختلف الدول أن تطبقه .. ومن

هنا كانت مثل هذه الندوات أحد السبل التى يمكن عن طريقها تحقيق هذا الهدف .

وقد رحبت شخصيا بالاشتراك فى هـذه النـدوة العلمية نظـرا لعلاقات الود والصداقة التى تسود بين شعب بلغاريا وشعب جمهـورية مصر العربيـة .. اذ أن بلغاريا هى أول دولة فى العـالم قطعت علاقتها الدبلوماسية مع اسرائيل عقب الاعتداء الغاشم علينا .. ولعل من المناسب أيضا أن نوضح أن المستويات المسئولة هناك تقدر الكفاح المرير الذى يجتازه شعبنا فى هذه الأيام ، ولقد كانت عنايتهم بوفد مصر عناية فائقة ، وأعطوا تقديرا كاملا لكل كلمة قيلت فى شتى المناسبات .. وقد اتضح هذا التقدير بصفة خاصة عندما تقرر أن يعرض كل مندوب دولة شـئون حركة دولته على مدى نصف ساعة فقط ، تعقبها مناقشة .. غير أنه عندما جاء دور مصر ، سمح بناء على رغبة الوفود جميعا أن تستمر الكلمة أكثر من ساعتين ونصف .. الأمر الذى كان له أبلغ الأثر ، ليس فى نفوس الوفد المصرى فقط .. بل أيضا فى نفوس الوفود العربية جميعا والطلاب العرب .. بل أكثر من هذا فان كثيرا من الوفود طلبت لقاء خاصا مع وفد مصر لتتعرف على مزيد من تجارب مصر ومواقفها السياسية .. بل ان وفد مصر قد سعد حقا وصدقا بالعزة والفخار حينما قررت جميع الوفود فى كثير من المناسبات أن تعتبر كلمة مصر معبرة عن آراء جميع الوفود .. الأمر الذى وضع علينا عبئا خاصا نستشعر من خلاله مدى الثقة التى وضعت فى مصر وفى نفس الوقت العمل على تأكيدها وتدعيمها .

وبهذه المناسبة .. فان وفد مصر قد شعر بالامتنان للمسئولين عن الندوة الدولية .. حينما كانوا يشيرون دائما الى وفد مصر « بأنه على مستوى عال » .. وخصته قيادات الشعب والدولة بلقاءات خاصة ... منهم

مثلا السيد ايفان بروموف ــ سكرتير الحزب الشيوعى البلغارى •• والسيد ستويان سليميزوف ــ رئيس الاتحاد التعاونى المركزى وعضــو مجلس الوزراء •• وبروفسير لازار •• وبروفسير رالتشف •• ومدير أكاديمية العلوم •• وكبار الأساتذة المتخصصين •

ونحن اذ نقدم هذا البحث الذى أعــد قبل السفر خصيصا لهــذه المناسبة ، يهمنا أن نوضح أن كثيرا من الأسئلة قد ألقيت ، ولعل من أهم الأسئلة التى أثارها كثير من أعضاء الوفود كانت تتعلق بفلسفة الاصلاح الزراعى وأسلوب التطبيق •• الأمر الذى جعلنا نعطى هذا الموضــوع مزيدا من الاهتمام فى الرد على ما ألقى من أسئلة أو استفسارات •

الفصل الأول

التعاون فى قطاع الاصلاح الزراعى

التعاون فى قطاع الاصلاح الزراعى

ولعل من المناسب أن نوضح أن الثورة فى مصر ورثت عام ١٩٥٢ تركة مثقلة بالأعباء فيما يتعلق باقتصاديات المجتمع بأسره ، فالغالبية العظمى من السكان ، كانت تقصر مواردها عن مواجهة أشد ضرورات الحياة الحاحا على النفس البشرية •• بينما الأقلية تنعم بمستويات من الرفاهية الاقتصادية تزيد على حاجتها •• الأمر الذى دفع الثورة فى مصر الى العناية بالوسائل الجدية لتحقيق التقدم •• خاصة وأن مبادىء الثورة قد أيقظت الغالبية العظمى من أصحاب المصلحة الحقيقية فى البلاد •• وهم العمال والفلاحون والطبقات المحدودة الدخل •

ولعل من الحقائق التى تكاد تكون استقرت فى نفوس وعقول المواطنين جميعا فى مصر ، مدى الفوضى التى كانت ضاربة أطنابها فى الحركة التعاونية بأسرها ، والفساد الذى كان يتحدث عنه الجميع بكثير جدا من مشاعر الأسى .. نتيجة للعجز الكامل عن اتخاذ أية خطوة فى سبيل تصحيح الأوضاع .. ووسط شعور الكثيرين بالمرارة وخاصة الطبقات المحدودة الدخل نتيجة لضياع مدخراتهم ، وبين مختلف أنواع الصراع الطبقى الذى كان يوجد فى الريف والحضر . حيث هذا التباين الاجتماعى الصارخ فى الثراء الفاحش من جهة ، والفقر المدقع من جهة أخرى .. فى وسط هذا الواقع المادى ، وما بين تلك الاختلاجات النفسية ، أخذت الدولة بفكرة اشتراكية التعاون السليمة ، على أساس البناء لا الهدم ، وعلى أساس التحرر من كل الوان الصراع الفكرى والطبقى . وكان لزاما عليها ، وقد أخذت على عاتقها اعادة توزيع الثروة على أسس عادلة ، أن تاخذ على عاتقها خلق الثقة فى التعـاون

ولا أقول اعادة الثقة . فكان ما اتخذته من خطوات ايجابية للسير قدما فى هذا الطريق .. وفيما يلى نستعرض فى ايجاز هذه الخطوات .

التعاون فى قطاع الاصلاح الزراعى :

تبين للثورة أن توزيع الثورة فى الريف المصرى كان توزيعا يتنافى ومعايير العدالة أيا كانت .. فهناك مزارع واسعة يملكها عدد قليل من الأثرياء على حين أن ملايين من الملاك لا يملكون غير قطع صغيرة من الأرض .

ان مساحة الأرض المزروعة ٥,٩٦٢,٦٦٢ فدانا ، ومجموع ملاكها ٢,٧٦٠,٦٦١ مالكا فاذا نظرنا الى الملكيات الصغيرة ، فاننا نجد أن :

١ — ١,٤٥٩,١٦٧ مالكا يملك كل منهم لغاية نصف فدان ، ومجموع ملكياتهم ٣٥٦,٦٩٥ فدانا .

٢ — ٥٥٢,١٦٢ مالكا يملك كل منهم أكثر من نصف فدان الى فدان ، ومجموع ملكياتهم ٣٥٦,٦٩٥ فدانا .

٣ — ٣٢٧,٦١٢ مالكا يملك كل منهم أكثر من فدان الى فدانين ، ومجموع ملكياتهم ٤٤٩,٨١٦ فدانا .

٤ — ١٥٣,٢٩٣ مالكا يملك كل منهم أكثر من فدانين لغاية ٣ أفدنة . ومجموع ملكياتهم ٣٥٤,٨٨٥ فدانا .

٥ — ٨١,٣٦٦ مالكا يملك كل منهم أكثر من ٣ لغاية ٤ أفدنة ، ومجموع ملكياتهم ٢٧٢,٣٤٢ فدانا .

٦ ــ ٥٦٫٥٨٩ مالكا يملك كل منهم أكثر من ٤ لغاية ٥ أفدنة ، ومجموع ملكياتهم ٢٤٧٫٠١٧ فدانا •

ومعنى ذلك أن ٢,٣٠٨,٩٥١ مالكا لا يملك كل منهم أكثر من فدانين ، ومجموع ملكياتهم ١٫٢٣٠٫٠٦٢ فدانا أى أن ٨٤٪ من الملاك يملكون ٢١٪ من الأرض •

وأن ٢٫٦٠٠٫١٩٩ مالكا لا يملك كل منهم أكثر من ٥ أفدنة ومجموع ملكياتهم ٢٫٠١٠٫٢٧٦ فدانا أى أن ٩٤٪ من الملاك يملكون ٣٥٪ من الأرض •

واذا نظرنا الى الملكيات الكبرى فاننا نجد أن :

٦١ مالكا يملك كل منهم أكثر من ٢٠٠٠ فدان ومجموع ملكياتهم ٢٧٧,٢٥٨ فدانا •

٢٨ مالكا يملك كل منهم أكثر من ١٥٠٠ الى ٢٥٠٠ فدان ومجموع ملكياتهم ٩٧,٤٥٤ فدانا •

٩٩ مالكا يملك كل منهم أكثر من ١٠٠٠ الى ١٥٠٠ فدان ومجموع ملكياتهم ١٢٢,٢١٦ فدانا •

٩٢ مالكا يملك كل منهم أكثر من ٨٠٠ فدان الى ١٠٠٠ فدان ومجموع ملكياتهم ٨٦,٤٧٣ فدانا •

ومعنى ذلك أن ٢٨٠ مالكا يملكون ٥٨٣,٤٠٠ فدان ، أى أن ١ على ١٠٠,٠٠٠ من الملاك يملكون حوالى ١٠٪ من الأرض •

واذا نظرنا الى الملكيات التى تزيد على ٣٠٠ فدان فاننا نجد :

٢١١٥ مالكا يملكون ١,٢٠٨,٤٩٣ فدانا ، أى أن ٨ على ١٠,٠٠٠ من الملاك يملكون ١٩٪ من الأرض •

فاذا أضفنا الى هذه الأرقام ، ما تثبته الدراسات الاحصائية من أن نسبة الأراضى المؤجرة فى مصر قبل صدور قانون الاصلاح الزراعى بلغت نحو ٧٥٪ ، وهذه يستاجرها من لا يملكون .. أو يملكون مساحات صغيرة .. كذلك العمال الزراعيين الذين يعتمدون فى كسب معاشهم على الأجر القليل الضئيل غير المستقر الذى يحصلون عليه !!.. اذا عرفنا كل ذلك ، لتصورنا مدى ما وصل اليه سوء الحال .

ولقد كان لسوء توزيع الثروة الزراعية مساوىء اجتماعية انتهت آثارها فى البلاد المتمدينة بانتهاء عمود الاقطاع ، على حين بقيت فى بلادنا حتى وقت قيام الثورة • وكان من أسوأ هذه الآثار استعباد طبقة قليلة العدد من كبار الملاك ، لجمهرة السكان من الفلاحين ، وتوجيهها سياسة البلاد العامة الوجهة التى تراها متمشية مع مصالحها وهى قلة ، مما لا يتفق فى كثير ولا قليل مع مبادىء الديمقراطية •

لذلك عزمت الثورة على الأخذ بنظام الاصلاح الزراعى فى مصر كأساس لاعادة بنيان المجتمع المصرى على أسس جديدة ، توفر لكل فرد من جمهرة الشعب حياة تسودها الحرية والكرامة ، وتقرب البون الشاسع بين الملاك والفوارق العميقة بين الطبقات ، وتزيل سببا هاما من أسباب القلق الاجتماعى والاضطراب السياسى •

فاستصدرت مرسوما بقانون رقم ١٧٨ لسنة ١٩٥٢ بالاصلاح الزراعى

تضمن تحديد الملكية الزراعية ونزع الملكية لبعض الأراضى لتوزيعها على صغار الفلاحين •

ويهمنا ان نشير هنا الى أنه قبل صدور قانون الاصلاح الزراعى ، كانت القيمة الايجارية فى ارتفاع مستمر بلغت فى العام السابق على الثورة ما يقرب من خمسة امثال قيمتها مقدرة على أساس الضريبة المفروضة عليها ، وفى كثير من المناطق كانت القيمة الايجارية للارض تزيد على صافى الدخل الزراعى منها •

ونظرا لأن كثيرا من الفلاحين الذين ستوزع عليهم الأرض قديكونون برغم درايتهم بالأعمال الزراعية ، قليلى الكفاية فى الناحية الزراعية الادارية فقد نص فى الباب الثانى من القانون على انشاء جمعيات للتعاون الزراعى وضرورة انضوائهم هم وغيرهم من صغار الفلاحين فى كل قرية أو عدة قرى تحت لواء جمعية تعاونية تقوم عنهم بما يلزم لعمليات التمويل الزراعى ، وللحصول على لوازم الزراعة ولتنظيم الاستغلال الزراعى ولبيع المحصولات الرئيسية ، كما تقوم كذلك بمختلف الخدمات الزراعية والاجتماعية الأخرى • ولما كانت الفكرة التعاونية لا تزال بعيدة عن مدارك صغار الفلاحين ، فقد رئى أن توضع الجمعية التعاونية التى يؤلفونها تحت اشراف موظف تختاره وزارة الشئون الاجتماعية • ولتقوية مركز هذه الجمعيات الجديدة نص على أن تشترك فى تأسيس جمعية تعاونية عامة واتحادات تعاونية •

المنتفعون بالملكية وحاجتهم الى التعاون :

مما لا شك فيه أنه لا توجد وسيلة من الوسائل أجدى وأكثر فاعلية من التعاون فى تحقيق التنمية الاجتماعية للدولة • واذا كان التعاون ضروريا لسائر المجتمعات فهو ألزم ما يكون للمجتمع الزراعى لما يتميز به

من خصائص اقتصادية واجتماعية وثقافية معينة • فأشد الناس حاجة اليه — فى نطاق المجتمع الزراعى — هم صغار الزراع ، وبوجه خاص هؤلاء الذين انتقلوا الى طبقة الملاك بموجب قوانين الاصلاح الزراعى •

ومن المعلوم أن اختيار المنتفعين ملكية الأراضى التى آلت للدولة يقوم على أساس اختيار المعدمين من طبقة المشتغلين بالزراعة ، وأكثرهم حاجة الى موارد الرزق عن طريق العمل المثمر الجاد ، ومن هنا كان هؤلاء الفلاحين أكثر الطبقات حاجة الى العون والتدعيم والرعاية مع الحفاظ على مكاسبهم وحقوقهم بصفة مستمرة ، وهؤلاء يبلغ عددهم ما يقرب من نصف مليون فلاح عاشوا الثورة وارتبطوا بها •

ومن هنا أيضا ، كان قانون الاصلاح الزراعى واعيا وذكيا ، حيث فطن الى ضرورة اشتراك الملاك الجدد فى عضوية جمعيات تعاونية ينشأونها لمصلحتهم ولتحقيق أقصى استثمار اقتصادى لما يملكونه من أراضى وترشيد عمليات الانتاج وأساليبه وفقا للأصول العلمية الحديثة • بحيث يستفيدون ويفيدون بلادهم •

ويمكن القول اجمالا ، ان تعاونيات الاصلاح الزراعى مهيا لها مقومات النجاح وأنها فى موقف افضل بكثير من التعاونيات الأخرى ، وفى ضوء ذلك ، فان واجب هذه التعاونيات أن تاخذ مكانها المناسب من اجل تحقيق معدل افضل للتنمية الاقتصادية ، وعلى أساس من الاستقلال الذاتى •

ماهية البنيان التعاونى للاصلاح الزراعى :

تعتبر الجمعية التعاونية فى نظام الاصلاح الزراعى ، ترابط قويم بين أشخاص يختلف عددهم ، وان تماثلت ظروفهم ، وخاصة فيما يقابلونه من الصعاب الاقتصادية والاجتماعية ، وبحكم كونهم مترابطين ومتماثلين فى

الظـروف والآمال ، فانهم يسعون الى حل ما يواجههم من مشـكلات أو صعاب كما يتحملون ـ عن رغبة صادقة ومصلحة مشتركة ـ مسئولية ادارة جمعيتهم التى نقلوا اليها العديد من متطلباتهم الاقتصادية والاجتماعية بما يتناسب وحاجاتهم وظروفهم .

والتعاونيات داخل هـذا النظـام ، تربط بين الأهالى فى القـرية الواحدة[1] ، فى وحدات يمكن عن طريقـا تقبل كل اصلاح تعمل له الدولة ، فى تنفيذ خدماتها العامة . اذ من غير الميسور أن تتصل الدولة ـ بأجهزتها المختلفة ـ بالفلاحين كأفراد متفرقين ، ولكنها تكون أقرب الى الاتصال بهم وخدمتهم عن طريق جمعية تعاونية تجمع شملهم ، ويطمئنون اليها ، فيعتمدون عليها فى تحقيق ما يسعون اليه من خدمات وأعمـال . ولا يقتصر الأمر على ذلك فحسب ، بل ان هذه الجمعيات كثيرا ما تكون أصلح المؤسسات التى تستطيع أن تعبر عن رغبات الأهالى تعبيرا صادقا مع ما فيها من مشاعرهم ومشاكلهم ، فهى من هذه الناحية تنير الطريق أمام جميع السلطات والهيئات التى تعمل فى وضع خطط الاصلاح على أساس من الواقع المستنير .

وتعتبر التعاونيات الزراعية حجر الزاوية فى تطبيق نظـام الاصلاح الزراعى ، وبدونها لا يصبح الملاك الجدد قادرين على استغلال أراضيهم على مستوى من الكفاية ، بسبب ضعف كفاياتهم التمويلية ، وانخفـاض مستواهم الاقتصادى والاجتماعى ، وافتقارهم لكثير من القدرات العلمية

---

(١) نرجو التكرم بالرجوع الى المذكرة التى تقدم بها الأستاذ سـعد هجرس رئيس مجلس ادارة الهيئة العامة للاصلاح الزراعى بمناسبة تقييم جمعيات الاصلاح الزراعى .

والفنية ، واجمالا ، فانها مسئولة عن تحويل هذه الملكيات الصغيرة الى وحدات انتاجية قوية وخلاقة ويتمشى مع هذا تحسين حال الفلاحين عن طريق تحقيق العدل الاجتماعى الذى به يرقى الفرد والمجتمع • كما أنها مصدر هام لخلق قيادات واعية من بين الفلاحين ، يسهمون بطريقة ايجابية فى منارة المجتمع الريفى ، الذى يشعرون بكل مشكلاته واحتياجاته •

ويمكن القول اجمالا ، أن التنظيم التعـاونى فى الاصلاح الزراعى ، يخلق طبقة متماسكة من صـغار الملاك ، ويجمعها فى وحدات اقتصادية ، يكون لأفرادها مجتمعين قدرات وطاقات المنتج الكبير ، وتصبح بدورها مؤثرة فى البنيـان الاقتصادى والتكوين الاجتماعى للدولة ، مع حماية مصالح هـذه الطبقة من عوامل السيطرة والاحتكار ، خلال مراحل الانتاج والتـوزيع والاستهلاك بما يكسبها القوة والنمو والتقدم •

مقومات تعاونيات الاصلاح الزراعى :

ثمة ضمانات أساسية ، كانت مرعية من أجل سلامة التنظيم التعاونى ، بحيث يكون التعاون ــ كوسـيلة فعالة ــ محققا لأغراضـه وغاياته ، ومتكاملا مع عامل الالتزام التعاونى ، وكل عوامل الحرية والمنفعة الحقيقية التى تعود على الملاك الجدد ، وعلى المجتمع بنتائج طيبة ، وأن يشعروا باستمرار بأهميته وبجدارته وفاعليته فى استغلال أراضيهم ، على طول مراحل هذا الاستغلال • وهذه الضمانات ارتبطت بقواعد أساسية أصبحت تحكم التعاون ، داخل نظام الاصلاح الزراعى ، وهذه يمكن تلخيصها فى الآتى :

اولا ــ تكون الجمعية التعاونية بمثابة وحدة انتاجية متكاملة ، توفر مستلزمات الانتاج على أساس الشمول والكفاية • واجمالا ، فان الجمعية أصبحت ــ ويجب أن تكون بصفة دائمة ــ مركز الخدمات والتوجيه

الاقتصادى والاجتماعى والفكرى لسائر الأعضاء • فيلمسون من خدماتها وارشاداتها نفعا محققا لهم • ومن أجل هذا يجب ان يكون مرعيا توفير كل الامكانيات التى يجعل من التعاونيات وسيلة ذات كفاية ملحوظة فى خدمة المجتمع •

ثانيا – تطبيق نظام الجمعيات التعاونية المتعددة الأغراض ، حيث أنه يكاد يكون النوع الوحيد الذى ينتشر ويلقى اقبالا فى وسط المجتمع الريفى . الذى يتصف بضعف الطاقات الاقتصادية ، مع صغر الملكية الزراعية لذلك قضى قانون الاصلاح الزراعى فى مادته التاسعة عشر على شمول أعمال الجمعيات التعاونية التى تنشأ بحكمه ، لكل الأغراض والأنشطة التى تلزم للملاك الجدد ، بما فى ذلك تنظيم زراعة الأراضى واستغلالها على خير وجه والقيام بمختلف الخدمات الاجتماعية •

ثالثا – اشتراك أعضاء الجمعية فى وضع خطة التنمية ، وفى مباشرة تنفيذها على نحو يجعل منهم أداة فعالة لخدمة أنفسهم ، وأن يشعروا دائما بمسئوليتهم الخطيرة فى تنفيذها والعمل على نجاح عملياتها – وتوضع خطة التنمية بحيث تنبع من القرية نفسها ولمصلحة أهلها ، وبحيث يراعى فيها طابعها وظروفها ، وحل مشكلات أهلها • ومن أجل ذلك كان واجبا ، اجراء حصر دقيق لمواردها كافة ، وبعد دراسة علمية للعوامل المحددة للانتاج فيها ، واعداد سجل واف يتضمن كل هذه الموارد والاحتياجات والعوامل ، على مستوى كل جمعية تعاونية فى القرية • ومن مجموع الخطط التى توضع للزراعة (على مستوى الجمعية المحلية) يمكن وضع خطة التنمية على مستوى المنطقة ثم على مستوى مديرية الاصلاح الزراعى فى المحافظة ، ثم على مستوى الجمهورية • مما ينجم عنه تنظيم الخدمات التى تقوم بها الجمعية التعاونية العامة لسائر الجمعيات المحلية

وفق تخطيط متكامل ، واف باحتياجات ومطالب هـذه التعاونيـات وأعضائهـا •

رابعا — يعتبر قانون الاصلاح الزراعى الاشراف الفنى أحد مقومات التنظيم التعاونى ، فقرر فى مادته العشرين ، بأن تؤدى الجمعية التعـاونية أعمالها تحت اشراف موظف تختاره الهيئة العامة للاصلاح الزراعى • وعين قانون التعاون حدود هذا الاشراف وأصوله وقواعده بحيث يحقق النظام التعاونى أهدافه وغاياته ويهىء للمجتمع أفضل النتائج التى يسعى اليها والتى من أجلها قرر القانون حتمية الانضمام للجمعيات التعاونية والالتزام بأصولها وقواعدها • ومع هذا الاشراف كان الاهتمام بتدريب التعاونيين حتى يتعرفوا ويدركوا تماما مالهم من حقوق وما عليهم من واجبات • وكذا تدريب الموظفين ليتعرفوا على حدود هـذا الاشراف وأبعـاده ، وبحيث لا يجاوزونه بأى شكل من الأشكال التى قد ينجم عنها اهدار بحـرية الفلاحين أو ينال من استقلال جمعياتهم وكيانها ومركزها •

خامسا — تتوافر عناصر الرقابة على طول مراحل العمل والنشـاط التعاونى ، حتى لا يساء الى الحقوق أو يضيع واجب من الواجبات التى يفرضها قانون الاصلاح الزراعى أو النظام الداخلى للجمعيات التعاونية ، فتخضع هذه الجمعيات للتفتيش والمراجعة لنشاطها وأعمالها وحساباتها بصفة دورية ، وبشكل يحكم هـذه الرقابة ، وبحيث تشـمل الموظفين والهيئات الادارية التى تعمل فى خدمتها حتى يكون هناك اطمئنان الى قيام الجمعيات بتأدية أغراضها على الوجه السليم ، وأن أموالها مصونة ، وأنه يتم تشغيلها وادارتها على أسس ديمقراطية صحيحة ، وبما يحقق أعلى عائد من الانتاج الزراعى ، مع تنسيق عمليـات التفتيش والمراجعة من القاعدة الى القمة •

سادسا – اتباع نظم سهلة ومبسطة فى ادارة الجمعيات التعاونية ، ويشمل هذا بوجه خاص نظمها الحسابية ، التى روعى فيها أن تـكون بصورة واضحة يفهمها الفلاح ، ويدرك كل بياناتها بوضـوح • وحتى يستطيع تعرف حقوقه ومديونيته ، فأعطى كل فلاح بطاقة يثبت فيها كل ما يعطى اليه من خدمات ومستلزمات وقروض ، وكذلك كل ما يقدمه من توريدات جمعيته ، ونظرا لما حققه هذا النظام خـلال السنوات العشر الماضية من نجاح امتد تطبيقه على مستوى الجمهورية •

البنيان التعاونى فى الإصلاح الزراعى

* **جمعيات تعاونية محلية للاصلاح الزراعى .**
* **جمعيات تعاونية مشتركة للاصلاح الزراعى .**
* **جمعيات تعاونية عامة للاصلاح الزراعى .**

الجمعية التعاونية المحلية :

يقوم البنيان التعاونى فى الاصلاح الزراعى على قاعدة من الجمعيات التعاونية المحلية تخدم المنتفعين بأراضى الاصلاح الزراعى فى منــاطق عملها .

وقد تأسست أول جمعية تعاونية للاصلاح الزراعى فى ١٣ مارس سنة ١٩٥٤ بناحية الزعفرانى مركز بيلا بمحافظة كفر الشيخ .

وتوالى بعد ذلك تأسيس الجمعيات التعاونية بأراضى الاصــلاح الزراعى تباعا حتى وصل عددها ٦٢٣ جمعية فى بداية عام ١٩٦٨ وتنفــرد هذه الجمعيات بعضوية متجانسة تتشابه ظروفها وحالتها الاقتصــادية والاجتماعية الى حد كبير ، الأمر الذى يهيىء تربة صالحة للتعاون ... فمشكلة الفرد فى لاصلاح الزراعى هى مشكلة المجموع ... والمواجهة السليمة لمشاكل العضــو (الفرد) تتيح الحلول الشاملة لمشــاكل باقى الأعضاء .. (المجموع) .

هذا وتتشكل منطقة عمل الجمعية التعاونية للاصلاح الزراعى بمواقع ومساحات الأراضى المستولى عليها فتقع أحيانا فى نطاق زمام أحد القرى أو فى زمام عدد القرى ــ والعزب وقد تشمل بعض المساحات الصغــيرة

المتناثرة التى يتعذر معها خدمتها أو الاشراف عليها مما يبرز ضمها وخدمتها عن طريق الجمعيات التعاونية الزراعية خارج نطاق الاصلاح الزراعى ••• (الائتمان) •

الجمعيات التعاونية المشتركة للاصلاح الزراعى :

تنشر الأراضى الخاضعة لاشراف الهيئة العامة للاصلاح الزراعى فى ثمانى عشر محافظة تشتمل على ٦٨ منطقة •

وتكون الجمعيات التعاونية المحلية فى كل منطقة جمعية تعاونية مشتركة بقصد تأدية الخدمات المشتركة لجمعيات المنطقة بصورة اقتصادية وبتكاليف أقل مما لو قامت بها كل جمعية على حدة • كما تتولى هذه الجمعيات المشتركة أعمال الارشاد والرقابة بالنسبة للجمعيات المحلية وتمثلها لدى الجمعية التعاونية العامة للاصلاح الزراعى •

الجمعية التعاونية العامة للاصلاح الزراعى :

تقوم الجمعية التعاونية العامة للاصلاح الزراعى على قمة البنيان التعاونى للاصلاح الزراعى وهى بمثابة اتحاد نوعى يتولى تأدية الخدمات الاقتصادية والاجتماعية فتباشر أعمال التوريد لمستلزمات الانتاج والآلات وقطع الغيار وكافة احتياجات الجمعيات التى يتعذر عليها تدبيرها •

كما تقوم بتنظيم أعمال التسويق التعاونى وتمثل جمعيات الاصلاح الزراعى فى التعاقد مع الغير •

وتتولى تنفيذ المشروعات العامة لخدمة الجمعيات وأعضائها سواء بمفردها أو بالاشتراك مع الجمعيات •

هذا بالاضافة الى المسائل المتعلقة بالتمويل وتدبير الأموال وتوفيرها فى خدمة جمعيات الاصلاح مع العمل على تنمية الموارد الذاتية وتحقيق الرقابة على أموالها لدى الجمعيات مع ضبط معـاملاتها معها وتنسيق علاقتها بها • وكان لوجود الجمعية التعاونية العامة أثره فى الغاء احــدى حلقات البنيان التعاونى وهى جمعية المحافظة وذلك لعدم الحاجة اليها فى الوقت الحالى اذ تتولى الجمعية العامة بالقاهرة وما قد تنشئه من فروع ، تأدية كافة الخدمات اللازمة على المستويات الأعلى من مستوى المنطقة •

١ ــ الجمعيات التعاونية المحلية للاصلاح الزراعى :

(أ) عدد الجمعيات وفقا لتوزيع الأراضى بالمحافظات :

تبلغ اجمالى مساحة أراضى الاصلاح الزراعى بالمحافظات ٨٦٨٣١٠ فــدانا •

تشرف عليها مناطق اصلاح زراعى عددها	٦٨	منطقة
يوجد بها جمعيات اصلاح زراعى عددها	٦٢٣	جمعية
وتبلغ متوسط مساحة المنطقة	١٢٧٦٣	فدانا
ومتوسط مساحة الجمعية	١٣٩٣	فدانا

هذا بخلاف محافظتى كفر الشيخ وبنى سويف ــ جمعيات ائتمان وبيانهــا كما يلى :

	محافظة كفر الشيخ	محافظة بنى سويف
مساحة الأراضى (بالفدان)	٣٤١٩٠٢	٢٦٠٧٤٠
عدد المناطق	٦	٧
عدد الجمعيات	٢٠٣	٢٢١
متوسط مساحة المنطقة (بالفدان)	٥٦٩٨٤	٣٧٢٤٩
متوسط مساحة الجمعية (بالفدان)	١٦٨٤	١١٨٠

ويبين الجدول الآتى توزيع المساحات الخاضعة لاشراف الهيئة العامة للاصلاح الزراعى على المحافظات المختلفة .

(ب) عدد الجمعيات وفقا لسنوات تأسيسها :

	عددها	النسبة ٪	النسبة الاجمالية ٪
جمعيات الاصلاح المؤسسة فى الفترة من ٥٦/٥٢	١٨٨	٣٠,٢	٣٠,٢
جمعيات الاصلاح المؤسسة فى الفترة من ٦١/٥٧	١٨٤	٢٩,٦	٥٩,٨
جمعية الاصلاح المؤسسة فى الفترة من ٦٧/٦٢	٢٥١	٤٠,٢	١٠٠,٠
جمعيات كفر الشيخ (ائتمان) فى الفترة من ٥٦/٥٢	٣٤	١٧,٠	١٧,٠
جمعيات كفر الشيخ (ائتمان) فى الفترة من ٦١/٥٧	١٥٣	٧٥,٠	٩٢,٠
جمعيات كفر الشيخ (ائتمان) فى الفترة من ٦٧/٦٢	١٦٠	٨,٠	١٠٠,٠
جمعيات بنى سويف (ائتمان) فى الفترة من ٥٦/٥٢	٥٧	٢٦,٠	٢٦,٠
جمعيات بنى سويف (ائتمان) فى الفترة من ٦١/٥٧	١٦١	٧٣,٠	٩٩,٠
جمعيات بنى سويف (ائتمان) فى الفترة من ٦٧/٦٢	٣	١,٠	١٠٠,٠

جدول يوضح .

التوزيع النسبي للأراضي الخاضعة لإشراف الهيئة العامة للاصلاح الزراعي

(على مستوى المحافظات)

مسلسل	المحافظة	المساحة	عدد المناطق	عدد الجمعيات	التوزيع النسبي للمساحة	متوسط مساحة المنطقة	متوسط مساحة الجمعية
١	الاسكندرية	١٧٢٢٣	٢	١٢	٢	٨٦٠٢	١٤٣٤
٢	البحيرة	١٦٠٦٤٤	١١	١٢٦	١٨,٤	١٤٦٠٤	١٢٧٥
٧	كفر الشيخ	٧١٨٠٧	٦	٤٩	٨,٢	١١٩٦٨	١٤٦٧
٤	الغربية	٥٤٧٥٧	٤	٤٠	٦,٣	١٣٦٨٩	١٣٦٩
٥	الدقهلية	١٢٣٠٨٢	٨	٨٤	١٤,٣	١٥٣٨٥	١٤٦٥
٦	دمياط	١٢١٧٤	١	٩	١,٤	١٢١٧٤	١٣٥٣
٧	الشرقية	٨٧٥٩٤	٦	٨٥	١٠,١	١٢٩٣٢	١٠٣٠
٨	الاسماعيلية	١٤٣٩٦	١	٧	١,٧	١٤٣٩٦	٢٠٥٦
٩	المنوفيـــة	١٨١١١	٢	٢١	٢,١	٦٠٥٥	٨٦٢
١٠	القليوبية	١٩٠١٢	٢	١٨	٢,٢	٩٥٠٦	١٠٥٦
١١	الجيزة	١٤٨٠٢	١	١٢	١,٧	١٤٨٠٢	١٢٣٣
١٢	الفيوم	٥٣٢٤٥	٣	٢٩	٦,١	١٧٧٤٨	١٨٣٦
١٣	بنى سويف	٢٩٩٦٥	٧	١٩	٣,٥	٤٢٨١	١٥٧٧
١٤	المنيـــا	٨٣٨٧٨	٥	٥٥	٩,٧	١٦٧٧٤	١٥٢٥
١٥	أسيوط	٢٢٢٦٧	٣	١٢	٢,٦	٧٤٢٢	١٨٥٥
١٦	سوهاج	١٥٠٢٧	١	٥	١,٧	١٥٠٢٧	٢٠٠٥
١٧	قنـــا	٤٩٠٣٣	٤	٢٢	٥,٦	١٢٢٥٨	٢٢٢٨
١٨	أسوان	٢١٣١٣	١	١٨	٢,٥	٢١٣١٣	١١٨٤
	الجمـــلة	٨٦٨٣١٠	٦٨	٦٢٣	١٠٠٪	١٢٧٦٣	١٣٩٣
		جمعيات الائتمان بمحافظتى كفر الشيخ وبنى سويف					
	كفر الشيخ	٣٤١٩٠٢	٦	٢٠٣	—	١٦٩٨٤	١٦٨٤
	بنى سويف	٢٦٠٧٤٠	٧	٢٢١	—	٣٧٢٤٩	١١٨٠

(١) البيانات المذكورة بهذا الجدول مستمدة من التقييم الشامل للبنيان التعاونى فى الاصلاح الزراعى ص ١٣ .

كما يتضح أن ٥٩,٨٪ من جمعيات الاصلاح الزراعى تأسست قبل صدور القانون رقم ٢٧ لسنة ١٩٦١ •

وأن ٧٥٪ من الجمعيات الزراعية بمحافظة كفر الشيخ تأسست أثناء تعميم نظام الائتمان الزراعى (٥٧/٦١) •

وأن ٧٣٪ من الجمعيات الزراعية ببنى سوف تأسست فى نفس الفترة •

وجدير بالذكر ان الجمعيات التعاونية للاصلاح الزراعى تعتبر قائمة منذ تأسيسها وقبل الشهر عنها واجيز لها التعامل قبل التسجيل والشهر عنا استثناء من احكام قانون التعاون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ واعمالا للمادة (١٢) منه واستنادا الى حتمية قيام الجمعية وفقا لقانون الاصلاح الزراعى •

ونوضح بالجدول الآتى عدد الجمعيات التعاونية للاصلاح الزراعى وفقا لسنوات تأسيسها موزعة على المحافظات المختلفة •

جدول يوضح

بيان بعدد الجمعيات التعاونية للاصلاح الزراعى التى تم تأسيسها فى الفترة من عام ١٩٥٢ حتى عام ١٩٦٧ ونسبتها المئوية لاجمالى جمعيات المحافظة

مسلسل	المحافظات	٥٢ — ٥٣		٥٧ — ٦١		٦٣ — ٦٧		جملة
		عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	
١	الاسكندرية	١	٩	٧	٥٨	٤	٣٣	١٢
٢	البحيرة	٤٢	٣٥	٣١	٢٤	٥٣	٤١	١٢٦
٣	كفر الشيخ	٣	٦	٢٥	٥٢	٢١	٤٢	٤٩
٤	الغربية	١١	٢٨	٨	٢٠	٢١	٥٢	٤٠
٥	الدقهلية	٣٥	٤٢	٢٥	٣٠	٢٤	٢٨	٨٤
٦	دمياط	٤	٤٤	—	—	٥	٥٦	٩
٧	الشرقية	٢٤	٢٨	١٩	٢٢	٤٢	٥٠	٨٥
٨	الاسماعيلية	—	—	٤	٥٧	٣	٤٣	٧
٩	المنوفية	٥	٢٤	٧	٣٣	٩	٤٣	٢١
١٠	القليوبية	٧	٣٩	٤	٢٢	٧	٣٩	١٨
١١	الجيزة	١	٩	٨	٦٦	٣	٢٥	١٢
١٢	الفيوم	١٢	٤١	٣	١١	١٤	٤٨	٢٩
١٣	بنى سويف	٦	٣٢	٦	٣٢	٧	٣٦	١٩
١٤	المنيا	٢٢	٤٠	١١	٢٠	٢٢	٤٠	٥٥
١٥	أسيوط	٢	١٨	٧	٥٨	٣	٢٤	١٢
١٦	سوهاج	٢	٤٠	٣	٦٠	—	—	٥
١٧	قنا	١١	٥٠	٥	٢٢	٦	٢٨	٢٢
١٨	أسوان	—	—	١١	٦١	٧	٣٩	١٨
	الجملة	١٨٨	٣٠,٢	١٨٤	٢٩,٦	٢٥١	٤٠,٢	٦٢٣
		جمعيات الائتمان بمحافظتى كفر الشيخ وبنى سويف						
	كفر الشيخ	٣٤	٪١٧	١٥٣	٪٧٥	١٦	٪٨	٢٠٣
	بنى سويف	٥٧	٪٢٦	١٦١	٪٧٣	٣	٪١	٢٢١

وفيما يلى نورد جدولا اجماليا يوضح نشاط الجمعيات التعـاونية للاصلاح الزراعى :

البيـان	الهيئة العامة للاصلاح الزراعى
عدد الجمعيات	٦٢٣
عدد الأعضاء	٤١٨٨٨٤
رأس المال بالجنيه	٧٩٣١١٦
الاحتياطى بالجنيه	٤٢٠٣٦٩٨
عدد أعضاء مجلس الادارة	٤٨٥٠
الايرادات	٦٨٨١٨١٧
المصروفات	٥٧١٨٧٦٨
صافى الأرباح	١١٦٣٠٤٩
قيمة الأصول الثابتة	٩٠٤٣٥١٠
كمية القطن المسوقة تعاونيا (بالقنطار)	٩٢٥٤٢٦
قيمة القطن المسوق تعاونية (بألف جنيه)	١٥٧٩٨
كمية الأرز المسوقة تعاونيا (بالضريبة)	٢١٧٤٩٠
القيمة للأرز المسوقة تعاونيا (بالألف جنيه)	٥٢٧٧

ولعل خير ما نختتم به حديثنا عن قطاع التعاونيات فى الاصـلاح الزراعى ، أن فلسفته قامت أساسا وفقا لما قرره ميثاق العمل الوطنى فى مصر الصادر فى مايو عام ١٩٦٢ ، والذى يقرر أن من الحقائق البديهية التى لا تقبل الجـدل ، أن النظـام السياسى فى بلد من البـلدان ليس الا انعكاسا مباشرا للأوضاع الاقتصادية السائدة فيه ، وتعبيرا دقيقـا

للمصالح المتحكمة فى هذه الأوضاع الاقتصادية .. « فاذ كان الأقطاع هو القوة الاقتصادية التى تسود بلدا من البلدان ، فمن المحقق أن الحرية فى المصالح الاقتصادية ويملى الشكل السياسى للدولة ويفرضه خدمة لمصالحه » .

تطور الملكية فى الأرض الزراعية :

ولما كانت الأرض قد لعبت دورا هاما فى حياة الفلاح المصرى الذى ظل خلال العصور الطويلة يعانى حنينا قويا الى تملك الأرض ، فقد اتجهت الثورة المصرية منذ قامت فى يوليو سنة ١٩٥٢ الى القضاء على الاقطاع بوضع حد أقصى للملكية الزراعية ، والى رفع مستوى معيشة صغار الفلاحين الذين يكونون السواد الأعظم من هذه الأمة ، واعادة توزيع الملكية الزراعية على أساس عادل سليم بتوسيع قاعدة الملكية الزراعية ، وتقريب الفوارق بين الطبقات .

وتوصلا الى تحقيق تلك الأهداف ، صدر المرسوم بقانون رقم ١٧٨ لسنة ١٩٥٢ بالاصلاح الزراعى ، محددا ملكية الشخص بمائتى فدان ، ثم تلاه القانون رقم ٢٢٤ لسنة ١٩٥٨ الذى حدد ملكية الأسرة بثلاثمائة فدان ، وانتهى القانون رقم ١٢٧ لسنة ١٩٦١ الى تحديد الملكية للفرد بمائة فدان ، وتحديد الحيازة بخمسين فدان .

ولما كانت هذه المائة فدان لا تعتبر من الملكيات المستغلة أو التى تفتح الباب للاستغلال وانما هى ملكية غير مستغلة تؤدى دورها فى خدمة الاقتصاد الوطنى ، كما تؤديه فى خدمة أصحابها ، الا أن روح القانون تفرض أن يكون هذا الحد شاملا للأسرة كلها ، أى الأب ، والأم ، وأولادهما القصر .. حتى لا تتجمع ملكيات فى نطاق الحد الأعلى تسمح بنوع من الاقطاع ، خاصة وأن هناك توجيها تضمنه ميثاق العمل الوطنى

بأن يتم الوصول الى تحديد الملكية الزراعية للأسرة بمائة فدان خـلال السنوات الثمانية التالية له .. أى فى عام ١٩٧٠ ، على أن تقوم الأسرة التى تنطبق عليها حكمة القانون وروحه ببيع الأراضى الزائدة عن هـذا الحد بثمن نقدى الى الجمعيات التعاونية للاصلاح الزراعى أو للغير .

من أجل ذلك صدر القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٦٩ الذى تتضمن المادة الأولى منه تحديد ملكية الفـرد بخمسين فدانا من الأراضى الزراعية وما فى حكمها من الأراضى البور والصحراوية ، وتحديد ملكية الأسرة بمائة فدان من هذه الأراضى بشرط ألا تزيد ملكية أى من أفرادها على خمسين فدانا أيضا .

وقد تناولت المادة الثانية من هذا القانون تعريف الأسرة ، وفقا لما ورد فى الميثاق الوطنى ، فنصت على أنها تشمل الزوج والزوجة والأولاد القصر ولو كان هؤلاء الأولاد متزوجين . واذا كان التعبير بلفظ « الزوجة » ينصرف الى النوع ، فانه يندرج تحت هذا التعريف الأسرة التى يكون للزوج فيها أكثر من زوجة .. كما يعتبر الزوج والزوجة مكونين لأسرة ولو لم يكن لها أولاد قصر .

الفصل الثاني

التعاون فى القطاع الزراعى

التعاون فى القطاع الزراعى

لم يشهد المجتمع المصرى قبل عام ١٩٥٢ ثورة صناعية ، ولم تقم فيه حركة عمالية كتلك الحركات التى ولدتها الانقلابات الصناعية ، بل ان الظروف البيئية والسياسية فى مصر لم تساعد على قيام حركة عمالية بين العمال الزراعيين فى السنوات الماضية ، ولو أردنا أن نستعرض الظروف الاقتصادية التى مرت بها مصر خلال النصف الأول من القرن العشرين ، لاحتجنا الى عشرات الصفحات ولخرجنا كثيرا عن نطاق موضوعنا ، ولهذا نكتفى بمجرد الاشارة الى الظواهر المعروفة فى تاريخ مصر الاقتصادى فى تلك الحقبة الماضية .

ففى القطاع الزراعى كان الاقطاع سائدا والغالبية من سكان الريف اما معدمين أو يمتلكون وحدات زراعية غير اقتصادية من حيث مساحتها ، وأساليب الزراعة كانت بدائية ، ومن ثم كانت القوة الانتاجية ضعيفة ، وكانت النتيجة الحتمية لكل هذا الاستدانة المزمنة التى أرهقت صغار الملاك الزراعيين ، وأدت الى ضياع ثروتهم وتسللها اما الى أيدى بنوك الرهونات الأجنبية أو كبار التجار والسماسرة .

وكانت اقتصاديات البلد تحت رحمة محصول القطن ومركزه العالمى ، ونحن نعرف جميعا أن أثر القطن يمتد الى جميع المعاملات التجارية والمالية ويدخل فى حركة التجارة الخارجية ، وفى ايرادات الحكومة ومصروفاتها ، بل وفى كل ركن من أركان الاقتصاد المصرى ، وكانت أسعاره تهبط هبوطا شديدا بسبب اضطرار الفلاح الى البيع وتلاعب كبار التجار والسماسرة بسوقه .

وازاء هذا التأخر الاقتصادى المزمن وعـدم التكوين الرأسمالى المحلى ، وازاء ضعف الحكومات وانشغالها بالجدل السياسى تارة وبالسعى لكراسى الحكم وارضاء طبقات ذوى النفوذ تارة أخرى ، وازاء ما هو معروف عن سياسة خلفاء محمد على التى قامت على الاستهتار بمقدرات البلاد حتى وقعت تحت الاشراف المالى من قبـل دولتين أجنبيتين وكان هذا الاشراف تمهيدا للاستعمار •• ازاء كل هذا هبط مستوى الدخـل القومى ومستوى المعيشة وظل يهبط حتى بلغ غاية الانخفاض ، فكان مجرد حدوث أزمة اقتصادية مؤقتة أو موجة حرب أو تضخم يقـذف بالأسعار عاليا ويدع الأفراد يئنون من وطأة ارتفاع نفقات المعيشة مع هبوط الدخل •

الثورة والتعاون الزراعى :

ورغما عن أن التعاون كان يوجد فى مصر قبل الثورة ، وفيما يتعلق بالتعاون الزراعى بالذات صدر بشأنه القانون رقم ١٩٢٣ الذى جاء خاصا بالجمعيات التعاونية الزراعية ، وقاصرا على تنظيم شئونها وحدها ، الا أن هذا لم يحقق شيئا بالنسبة للفـلاح ، وذلك لأن الحركة التعاونية كانت موضع استغلال جميع الأحزاب فى مختلف العهود •• الأمر الذى جعـل الثورة فى مصر فى موقف صعب ازاء التعاون الزراعى •• فالغالبية العظمى من الجمعيات لم يكن لها مقار •• أو أجهزة وظيفية قادرة •• أو أسلوب للعمل الديمقراطى يشعر التعاونيون أنهم أصحاب حركتهم والموجهـون بل أنهم فى أعماق ضمائرهم ونفوسهم كانوا يستشعرون أن حرمانهم من الحقوق المشروعة للانسان قد طال قرونا من الزمان الطويلة المتسمة بالظلم والظلام ، كما حـددت ارادة التغيـير العميق لمجتمع يسـوده التخلف والتناقضات والطبقية والاقطاع الريفى وجمود الرقعة الزراعية رغم الضغط السكانى المتزايد على الموارد الاقتصادية • فضـلا عن أن معظم أصناف

الحاصلات الزراعية كانت قد انتابتها عوامل التدهور ولا سيما فى المحصول الرئيسى القطن الذى تلوثت أصنافه مما أدى الى هبوط مستمر فى الانتاج الزراعى مسجلا فى عام ١٩٥٢ انخفاضا قدره ١١٪ عما كان فى بدء الحرب العلمية الثانية .

وقامت الثورة باحداث تغيير جذرى فى المجتمع الريفى سياسيا واجتماعيا واقتصاديا ، لأن ملكية الجزء الأكبر والأخصب من الأرض الزراعية كانت فى يد العدد القليل من الملاك الكبار الى جانب مساحات أخرى شاسعة تملكها الشركات الزراعية المملوكة للاجانب وأن حاولت اخفاء هويتها وراء واجهات مصرية وبمقتضى القوانين الاشتراكية والقضاء على الاقطاع تحول المجتمع المصرى الى مجتمع تتكافأ فيه الفرص بين الأفراد ، كما قطعت الجهود شوطا لا يستهان به فى سبيل ادخال العلم والدراسة الفنية الحديثة لخدمة مشكلة تطوير الزراعة وتحققت بالفعل بعض النتائج الرائدة فى متوسط غلة الفدان الواحد من المحاصيل وما زالت أكبر الآمال معلقة على البحوث العلمية والتجارب الزراعية لتحويل الزراعة الى زراعة علمية تحقق زيادة الغلة مع تقليل نفقات الانتاج .

ان ربط الانتاج الزراعى بالتعاون فتح آفاقا كبيرة ومبشرة أمام التنمية التنمية الزراعية .

وقد أدت المشروعات الزراعية الثورية كلها الى زيادة فى دخول الفلاحين ورفع مستواهم وانعاش الصناعة والتجارة والخدمات .

أما السد العالى معجزة الانسان فى العصر الذى نعيش فيه فهو صورة كاملة للثورة المتعددة الجوانب فى نضال شعبنا العربى السياسى والاجتماعى والعلمى والاقتصادى والعسكرى والمعنوى ويقف فى الوسط ما بين ثورة

الزراعة وثورة الصناعة يمد تأثيره الى الاثنتين معا ، الى الزراعة بالأرض الجديد التى تصل الى مليونى فدان والى الصناعة بطاقة الكهرباء التى تزيد على عشرة مليارات كيلوات ساعة • ويضيف الى الدخل القومى سنويا ٢٣٤ مليون جنيه ، أى ما يقارب نصف كل الدخل القومى الذى كان لمصر قبل الثورة •

حديث الأرقام :

لقد انعكست نتائج تلك السياسات والجهود على الانتاج الزراعى فزادت قيمة الانتاج الزراعى عام ٦٥/٦٦ من ٤٧٠ مليون جنيه • وارتفع صافى الدخل الزراعى من ٢٥٠ مليون جنيه الى ٥٩٠ مليون جنيه •

وقد أسهمت هذه الانجازات الرائدة الى حد كبير فى نمو الاقتصاد المصرى وسلامته وقدرته على الصمود فى مواجهة الضغوط الاقتصادية وأعباء الحرب لأن الزراعة كانت ولا تزال فى بلادنا هى القاعدة الأساسية للبناء الاقتصادى القومى ويقع على قطاع الزراعة العبء الأكبر فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية • ولقد بلغ متوسط جملة الصادرات الزراعية فى كل من عامى ٦٥ /٦٦ ، ٦٦/٦٧ — ١٧٦ مليونا من الجنيهات من اجمالى قيمة الصادرات التى بلغت ٥٢٨ مليون جنيه •• كما لا يزال القطاع الزراعى المصدر الرئيسى للعمالة ومجالات العمل متأثرة فى ذلك بتزايد السكان وما زالت نسبة العاملين بالزراعة من اجمالى العمالة تفوق ٥٠٪ مع وجود التنمية الصناعية •• فبرغم أن سكاننا يزيدون بمعدل مرتفع هو ٢,٨٪ سنويا وهو يعد من أكبر المعدلات فى العالم مما يحتم بالضرورة العمل على الانخفاض به عن طريق تنظيم الأسرة ، ثم أننا بالرغم من ذلك حققنا فى السنوات الأولى للتخطيط الشامل نموا فى الدخل يزيد عن ضعف معدل السكان وكذلك حققنا فى ظل الخطة زيادة فى الانتاج الزراعى

بنسبة تتجاوز ١٦٪ وهى نسبة كبيرة جدا اذا قورنت بنمو الزراعة فى الدول الاشتراكية فى المرحلة الأولى من مرحلة التطبيق الاشتراكى ، وذلك بفضل الجهود المتلاحقة التى بذلتها ، ومنها اصدار القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ ، وانشاء المؤسسة المصرية التعاونية الزراعية العامة ، استنادا الى ما جاء بالقانون رقم ٢٦٧ لسنة ١٩٦٠ بشأن المؤسسات لعامة التعاونية وما جاء بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢١٣٧ لسنة ١٩٦٠ بشأن المؤسسة التعاونية الزراعية العامة ــ تكون أغراض المؤسسة التعاونية الزراعية العامة محددة فيما يلى :

١ ــ الاشتراك فى رسم السياسة التعاونية الزراعية .

٢ ــ تنمية القطاع الزراعى بتوفير ما يلزمه :

(أ) المعونة الفنية .

(ب) المعونة المالية .

٣ ــ التوجيه والاشراف على الجمعيات التعاونية الزراعية .

٤ ــ التوجيه والاشراف على البنوك والمؤسسات والهيئات المنوه عنها بالمادة ٣ من القرار الجمهورى رقم ٢١٣٧ لسنة ١٩٦٠ .

٥ ــ الاشتراك فى رسم السياسة للقطاع التعاونى الزراعى فى الاقتصاد القومى .

وقد بذلت الجهود لتطوير الجمعيات التعاونية فى ظل نظام المؤسسة العامة التعاونية الزراعية وصدرت التنظيمات اللازمة التى كان الأمل منها حسن سير العمل ثم نشر هذه المنظمات على جميع الرقعة الزراعية للوصول الى تنفيذ ما رسم للسياسة التعاونية الزراعية .

وهذه التنظيمات تقوم أساسا على :

(ا) تجميع جهود الفلاحين فى جمعيات تعاونية ذات وحدات اقتصادية متكافئة ومتكاملة مساحة كل منها ١٥٠٠ فدان فى المتوسط وتخدم فى مجموعها على مستوى الجمهورية أكثر من ستة ملايين فدان .

(ب) تجميع الاستغلال الزراعى بعد أن نجحت التجربة فى قرية نواج وعلى هذا الأساس ولد مشروع تنظيم الانتاج الزراعى (الفلاحة التعاونية) .

سياسة الائتمان الزراعى التعاونى

يستلزم هذا النظام أن تكون الجمعيات التعاونية مستكملة العدة من حيث جهاز العمل ، ومن حيث اعداد مجلس الادارة المقدر لأهمية النظام ــ وقد قضى الصالح القومى السير قدما فى هذا النظام دون أن يكون عدم استكمال العدة فى بعض الجمعيات سببا فى تأخير تنفيذه على أن يستكمل النقص فى أثناء سير العمل .

وقد أصبح هذا النظام شاملا لجميع أنحاء الاقليم المصرى ، ونتيجة لذلك انحسرت المعاملات الفردية وأصبح النشاط الائتمانى فى مؤسسة الائتمان قاصرا على الجمعيات التعاونية وحدها .

ويمكن القول بان هذا النظام كان اللبنة الأولى فى بناء المجتمع الاشتراكى التعاونى ــ وأصبح الدعامة القوية للاشتراكية التعاونية فى مجتمعنا الجديد والعامل الأكبر فى تحسين الانتاج الزراعى وتنمية موارد الزراع والنهوض بوجه عام بالقطاع الريفى اقتصاديا واجتماعيا .

وفيما يلى جدولا يبين النتاج النهائية لنظام الائتمان فى ٣١ ديسمبر ١٩٦١ ، بعد أن شمل جميع قرى الجمهورية :

بيـان	نظام الائتمان قبل تطبيق	نظام الائتمان بعـد تطبيق	نسبة الزيادة
١ ـ قاعـدة البنيـان التعاونى الزراعى			
(ا) عدد الجمعيات	٢١٩٠	٤٠٣٨	٨٤,١٪
(ب) عـدد الأعضاء	٤٤٨٧٥٨	١٢٥٠١٦٦	١٨,١٪
متوسط العضـوية فى الجمعية	٢٠٥	٣١٠	
٢ ـ حجم الخـدمات الائتمانية :			
(ا) عدد المتعاملين	٣٦٨٥٨٠	٦٥٠٠٤٢	٧٧٪
(ب) المسـاحة المخدومة بالفدان	٢٠٩٢٠٢٩	٣٣٧٥٤٥٠	٦١,٣٪
(جـ) قيمـة السلف بالجنيه	٢٠٤١٤٣٣٤	٣٢٥٧٤٣٠٩	٥٩,٥٪

يتضح من ذلك كيف اتسعت قاعدة البنيان التعاونى ، فهى لم تقتصر على شمول جمعياتها جميع قرى الجمهورية لتضم فى عضويتها زراع القرى التى كانت خالية منها ، بل ضمنت عضوية جديدة للجمعيات التى كانت موجودة ، ويظهر ذلك من زيادة متوسط العضوية فى الجمعية التعـاونية من ٢٠٥ عضو قبل تطبيق نظام الائتمان الى ٣١٠ عضو بعد التطبيق .

ونظام بنك القرية فى الحقيقة ان هو الا امتداد لنظام الائتمان الزراعى التعاونى ، قصد به اختبار بعض الجمعيات الناجحة وامداد كل منها بمدير من بين موظفى بنك التسليف الزراعى الأكفاء يقيم بالقرية اقامة دائمة ويسهم مع مجلس الادارة فى توفير الخدمات وتيسير وسائل الحصول عليها .

وهى فى وضعها تعتبر بنكا كاملا ، له كامل استقلاله يشرف عليه مجلس ادارة الجمعية ويديره مندوب البنك .

ومن ناحية الوضع العام ففى هذا البنك الريفى توجد المخازن حيث تودع مستلزمات الانتاج لتكون تحت طلب الأعضاء عند الحاجة ، وبهذا يستكمل هذا البنك المتواضع شكله العام .

ومن ناحية المرونة فى العمل أعطى مجلس الادارة ومدير البنك كامل السلطات لادارة العمل فى حدود الاطار العام .

ورغبة فى اتاحة الفرصة لمجلس الادارة أن يتحرر وينطلق فى خدمة الأعضاء على أساس الصالح العام دون التقيد بالقواعد المقررة بالبنك ــ فقد ترك للمجلس أن يتجاوز تعليمات صرف القروض بحيث يكون له الحق فى زيادة مقررات السلف كما أن من حقه أن يصرف للعضو بالرغم من عدم استيفائه شروط السداد طالما قد اقتنع بسلامة الأعذار التى يبديها العضو .

واذا ما حل ميعاد الاستحقاق ، فان لمجلس ادارة البنك الحق فى اختيار أسلوب مطالبة الأعضاء ، فله الحق فى طلب توقيع الحجز الادارى

على جميع الأعضاء أو بعضهم وله الحق فى الاكتفاء بالمطالبة الودية طبقا لتقديره .

ولعل الجدول الآتى يوضح التقدم المضطرد نسبيا فى نشاط الجمعيات التعاونية :

البيـــان	المؤسسة المصرية التعاونية الزراعية
عدد الجمعيات	٤١١٣
عدد الأعضاء	٢٢٦٤٥١٧
رأس المال بالجنيه	١٩٠٥١٦٩
الاحتياطى بالجنيه	٢٥٢٧٢٣٤
عدد أعضاء مجلس الادارة	غير متوفر
صافى الأرباح	٥٤٨٣٦١
قيمة الأصول الثابتة	٤٥٢٦١٩٢
كمية القطن المسوقة تعاونيا (بالقنطار)	٦٧٧٠٢٥٥
قيمة القطن المسوق تعاونيا (بألف جنيه)	١١٤٧٩٦
كمية الأرز المسوقة تعاونيا (بالضريبة)	١٠٣٩٨٢٣
قيمة الأرز المسوقة تعاونيا (بألف جنيه)	٢٩٢٧٠

القروض المنصرفة خلال السنة المالية ٦٦/٦٧ حسب الآجال والأغراض

الآجال والأغراض	الاجمالى	الجملة	نقدية	عينية
أولا ـ القروض قصيرة الأجل				
للزراعات المختلفة	٩١,٦	٧٩٠٢٥٦٨٧	٢٥٤٣٨٥٤٩	٥٣٥٨٧١٣٨
تنمية الثروة الحيوانية	٢,٥	٢١٢٩٤٣٣	٢٢١٩٤٣٣	—
ميكنة الزراعية	١,١	٩٤٠٢٢٥	٨٠٠٥٩٩	١٣٩٦٢٦
لتجهيز المحاصيل ولتمويلها	,٦	٥٣٦٧٢٧	٥٣٦٧٢٧	—
لتطهير المصارف	,٤	٣١٧٦٥٥	٣١٧٦٥٥	—
لرهن المحاصيل	٠,٠	٢٤٠٦	٢٤٠٦	—
أخرى متنوعة	١,٣	١١٦١٦٢٨	١١٦١٦٢٨	—
الجملة	٩٧,٥	٨٤١١٣٧٦١	٣٠٣٨٦٩٩٧	٥٣٧٢٦٧٦٤
ثانيا ـ قروض متوسطة الأجل لشراء آلات زراعيـة		٢٩٦٦٥٨	٢٩٦٦٥٨	
تحويل آلات الرى من ارتوازى الى بحارى	٢,١	١٢١٠٩٥	١٢١٠٩٥	
لشراء وتربية الماشية		١٤١٧٧٩٨		١٤١٧٧٩٨
موتورات ومجموعات رش		١٧٤٤٤٨	١٧٤٤٤٨	
لشراء خلايا النحل	٠,٢	٥٢٨٩	٥٢٨٩	
لانشاء بساتين		١٨١٢٢	١٨١٢٢	
لاستصلاح أراضى	٠,١	١٨٩٠	١٨٩٠	
لاقامة حظائر		١٦٩١٥	١٦٩١٥	
أغراض أخرى	٠,١	١٠٦٨٦٠	١٠٦٨٦٠	
الجملة	٢,٥	٢١٥٩٠٧٥	٧٤١٢٧٧	١٤١٧٧٩٨
الاجمالى	١٠٠	٨٦٢٧٢٨٣٦	٣٢١٢٨٢٧٤	٥٥١٤٤٥٦٢

ويهمنا أن نوضح ان البنيان التعاونى الزراعى يسير وفقا للبنيان التعاونى فى الاصلاح الزراعى اذ يتكون البنيان التعاونى الزراعى من الجمعيات التعاونية الزراعية والاتحاد التعاونى الزراعى •

والجمعيات التعاونية الزراعية اما متعددة الأغراض أو نوعية ، ويعتبر الاتحاد قمة البنيان التعاونى الزراعى •

ويكون انشاء الجمعيات التعاونية الزراعية المتعددة الأغراض على المستويات الآتية :

١ ــ على مستوى القرية أو البندر ويكون أعضاؤها من الأفراد •

٢ ــ على مستوى المركز أو القسم ويكون أعضاؤها من الجمعيات المنشأة على مستوى القرية أو البندر •

٣ ــ على مستوى المحافظة ويكون أعضاؤها أيضا من الجمعيات المنشأة على مستوى القرية أو البندر •

٤ ــ الجمعية العامة على مستوى الجمهورة وأعضاؤها جمعيات المحافظات •

ويجوز للمنتجين فى أحد فروع الانتاج الزراعى أو المتصل بالزراعة أن يكونوا جمعية تعاونية نوعية يشمل نشاطها منطقة العمل التى يحددها نظامها الداخلى دون التقيد بمستويات التقسيم الادارى •

ولا يجوز أن تنشأ فى المنطقة الواحدة أكثر من جمعية تعاونية زراعية من نوع واحد الا بقرار من الوزير المختص • وتحدد منطقة عمل الجمعية طبقا للنظام الذى يوضع بقرار من الوزير المختص •

الفصل الثالث

التعاون فى القطاع الحرفى والصناعات الصغيرة

التعاون فى القطاع الحرفى والصناعات الصغيرة

الجمعيات التعاونية للانتاج :

ظهرت الجمعيات التعاونية للانتاج نتيجة لرغبة العمال القوية فى التخلص من استغلال أصحاب الأعمال ، واستبدادهم وتحكمهم ، وكذلك نتيجة لرغبتهم فى أن يشعروا بأنهم أصحاب العمل ، وفى أن يتفرغوا له دون أن يحد من انطلاقهم احساسهم الداخلى بأنهم انما يشتغلون من أجل زيادة أرباح الرأسماليين مما يثبط همتهم ويفتر من عزيمتهم ، ولذا يطلق على هذه الجمعيات اسم ((الجمعيات التعاونية العمالية)) .

وتضم هذه الجمعيات المنتجين أو العمال الحرفيين المشتغلين بالصناعات الصغيرة والريفية .. ويقصد بالصناعات الصغيرة تلك الصناعات الحرفية واليدوية التى تمارس داخل مصانع صغيرة يعمل فى كل منها عدد محدود من العمال ، وتتميز منتجاتها بالطابع اليدوى أو النصف آلى ولا يحتاج انتاجها الا لمعدات بسيطة .. وغالبا ما تنتشر هذه الصناعات فى الريف والمدن حيث تقوم فى الغالب على المجهود الفردى والمهارات المكتسبة .

وهناك أهمية كبيرة مجتمعنا لهذا القطاع الخاص بالصناعات الصغيرة حيث تبلغ قيمة منتجاته ما يقرب من ٤٠ مليون جنيه سنويا ، ويصدر من هذا الانتاج ما تبلغ قيمته أكثر من ٢٠ مليون جنيه . كما ويضم القطاع الخاص للجمعيات التعاونية الانتاجية التى ترى الصناعات الصغيرة وصغار الصناع والحرفيين ما لا يقل عن ٣٠٠ ألف حرفى وصانع لا يدخل عدد

كبير منهم فى نطاق الاحصائيات وذلك لأن عددا كبيرا منهم يعمــل فى جماعات أو منشآت يقل عدد العاملين بها عن عشرة أفراد •• هذا بالاضافة الى أنه يوجد فى مجتمعنا ما يقدر بـ ٢ مليون حرفى وصانع صــغير غير منضمين حتى الآن فى أى تنظيمات تعاونية •

ومن الاتجاهات المحمودة أن تعمــل الدولة على تشجيع تأسيس الجمعيات التعاونية للانتاج ، والعمل على تنمية الصناعات الصــغيرة ، خاصة وأنه يمكن لعدد كبير من هذه الجمعيات أن تنتج كثيرا من السلع التى يحتاج اليها الفلاحون ، فاذا تمكنا من اقامة عدد من هذه الجمعيــات فى الريف ، فان هذا بالاضافة الى أنه يحقق انتاج سلع تشبع احتياجات الفلاحين، فانه أيضا يخفف من حدة أزمة النقل لأن الريف يضطر الى شراء هذه السلع من أماكن بعيدة عنه ويستخدم مختلف الوسائل لنقلها •

ونحب أن نوضح أن التبعات الثقال الملقــاة على عاتقنــا الآن تدفعنــا الى ضرورة الاهتمــام بتنظيم الصناعات الريفيــة ، وساكن القــرية هو المحترف للصناعات الريفية ، وهو المستهلك الأخــير للجانب الأكبر من منتجاتها .. حيث أن هــذه الصنــاعات ستسهم فى تأثيث منزله .. وفى توفير الأدوات اللازمة للحقل .. تعتمد الى حد كبير عل ىخامات القرية .. ومن ثم فانها تجىء مطبوعة بطابع الريف ، وينبغى أن تستمد وجودها منه لأنها تعتمد على ما فيه من الطاقات والخامات ، كما تعتمد على السوق المحلية والسوق هى علة وجود الصناعات ومادة بقائها .

وفى سبيل تشجيع هذا النوع من التعاونيات بصفة عامة ، وأيا كانت أنواعها •• نرى الدول الاشتراكية التى أممت ممتلكات كبــار الملاك والرأسماليين الضخمة لوسائل الانتاج وحولتها الى ملكية عامة للشعب

.. تقرر أن ممتلكات الفلاحين الخاصة ، وممتلكات الحرفيين لا يجوز تأميمها ، لأنها ليست ثمرة استغلال العمل المأجور ، بل عبارة عن ملكية تتجت عن جهد وعرق وكفاح الفلاحين والحرفيين .. وحتى وان أدى تطورها ونموها الى كبر القدر الذى تسهم به فى الدخل القومى .

المؤسسة المصرية العامة للتعاون الانتاجى والصناعات الصغيرة

تنفيذا للقانون رقم ٢٦٧ لسنة ١٩٦٠ فى شأن المؤسسات العامة التعاونية صدر القرار الجمهورى رقم ٢٣٤٨ لسنة ١٩٦٠ بانشاء المؤسسة العامة للتعاون الانتاجى والصناعات الصغيرة ـ ومن أحكام القانون المشار اليه والقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ باصدار قانون المؤسسات العامة وشركات القطاع العام والذى حل محل القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٣ الخاص بالمؤسسات العامة ـ يمكن استخلاص أهداف المؤسسة والغرض من انشائها فيما يلى :

أولا ـ رسم السياسة التعاونية فى القطاع الانتاجى :

وذلك عن طريق العمل على جمع كافة طوائف المشتغلين بالصناعات الصغيرة والحرفية فى أنحاء الجمهورية فى جمعيات تعاونية لخدمتهم وتوسيع قاعدة هذه الجمعيات بنشرها جغرافيا ونوعيا ـ ووضع التنظيم التعاونى المناسب لخدمة الحركة التعاونية الانتاجية فى المستوى المحلى والاقليمى ومستوى الجمهورية بما يحقق الربط بين وحدات هذا التنظيم ويخدم الحركة التعاونية الانتاجية ككل .

ثانيا – تنمية القطاع التعاونى الانتاجى وتدعيمه :

وذلك بتقديم المعونات والخدمات للجمعيات التعاونية الانتاجيــة على النحو الآتى :

١ – توفير المعونة الفنية :

(ا) بانشاء معهد للصناعات لاجراء البحوث الفنية اللازمة لتطوير الصناعات والعمل على خلق صناعات جديدة والاستفادة من خامات البيئة واعداد القادة الفنيين اللازمين لخدمة القطـاع التعاونى واجراء البحوث الاقتصادية والتسويقية .

(ب) باقامة الوحدات التدريبية الانتاجية لخلق جيل جديد من العمال المهرة عن طريق تدريبهم على انتاج المنتجات النموذجية بما يرفع الكفاية الانتاجية لهؤلاء العمال .

٢ – توفير المعونة المـالية :

وذلك بانشاء صندوق للاقراض التعاونى يعمل على تنظيم اقراض الجمعيات وتمويلها بالطـرق المختلفة سواء عن طـريق منحها القروض القصيرة والمتوسطة أو اصدار خطابات الضمان لها لمقابلة العمليات التى تقوم بتنفيذها وكذا عن طريق مساهمة المؤسسة بأموالها فى رؤوس أموال هذه الجمعيات .

٣ – حماية أعضاء هذه الجمعيات من الاستغلال والاحتكار الذى كانوا يتعرضون له فى تدبير احتياجاتهم للانتاج وفى تصريف منتجاتهم وذلك عن طـريق :

(ا) تدبير احتياجات الجمعيات التعاونية من الخامات والأدوات والمعدات اللازمة لانتاجهم بالكميات اللازمة والأسعار المخفضة

عن طريق شرائها بالجملة من مصادر انتاجها أو استيرادها وعن طريق انشاء الوحدات الانتاجية التى تتخصص فى اعداد وتجهيز الخامات اللازمة لهذه الجمعيات •

(ب) تنظيم تسويق منتجات الأعضاء وتمويل هذه العمليات بشتى الصور وذلك عن طريق ايجاد مجالات التصريف لدى المؤسسات والهيئات الأخرى العاملة فى ميدان الاستهلاك والتوزيع أو باقامة مراكز التسويق الخاصة بها لتصريف المنتجات بالجملة والتجزئة وانشاء المكاتب أو الجمعيات العامة المتخصصة فى التسويق الداخلى والخارجى •

(ج) مساندة هذه الجمعيات أدبيا بتسهيل أعمالها لدى مختلف الهيئات والمصالح والعمل على اسناد أعمال وتوريدات هذه الهيئات اليها •

ثالثا ـ تنظيم جهود الصناعات الريفية والصغيرة والحرفية داخل الاطار التعاونى وذلك عن طريق :

١ ـ ضم فئات المشتغلين فى كل صناعة أو حرفة وتكوين جمعيات تعاونية لهم تتجمع فيها جهودهم وامكانياتهم البشرية والفنية والمادية •

٢ ـ انشاء الجمعيات التعاونية من بين الصبية الذين أتموا تدريبهم فى الوحدات التدريبية النموذجية التى تنشئها المؤسسة •

رابعا ـ توجيه الجمعيات التعاونية الانتاجية والاشراف والرقابة عليها

* وذلك بتوجيهها الى النظم الادارية والفنية المناسبة لنوع نشاطها والكفيلة بحسن سير العمل وانتظام الادارة عن طريق الأجهزة المتخصصة بالمؤسسة •

* العمل على توحيد النظم الادارية والمالية لهذه الجمعيات •
* مراقبة تنفيذ قانون التعاون والقوانين الأخرى واللوائح والتعليمات •
* مراقبة أموال الجمعيات واستثمارات المؤسسة والقروض الممنوحة للجمعيات لضمان استغلالها فى الأوجه المخصصة لها والتأكد من سلامة التصرفات •
* التأكد من قيام الجمعيات بأداء رسالتها وتحقيق الأغراض التى قامت من أجلها فى خدمة أعضائها بصفة خاصة وفى خدمة المجتمع بصفة عامة •
* المراجعة المنتظمة لحسابات الجمعيات •
* جمع البيانات والاحصائيات عن نشاط الجمعيات الانتاجية •
* تقويم الحركة التعاونية الانتاجية •

خامسا — المساهمة فى خطة التنمية :

المستهدف أن يكون دور المؤسسة فى هذا المجال على النحو الآتى :

١ — بالنسبة لزيادة الدخل القومى :

(ا) استغلال خامات البيئة المحلية التى لم تستغل بعد وتحويلها الى صناعات تحويلية وسلعا ذات قيمة نقدية •

(ب) انشاء صناعات جديدة يتحقق معها زيادة العمالة وبالتالى زيادة القوة الشرائية •

(جـ) موازنة الأسعار والحد من ارتفاعها بتوفير السلع الجيدة

بالأسواق بالأسعار المعتدلة نتيجة للمجهـودات التى تبذل لتخفيض تكلفة الانتاج •

٢ ــ بالنسبة للعمـالة :

(ا) توفير فرص العمل للعمال المشتغلين فى هـذه الصناعات جديدة لاستغلال الطاقات البشرية المعطلة كليا أو جزئيـا وتجميع الصبية الذين فاتتهم فرص التعليم •

(ب) رفع الكفاية الانتاجية للعمال واكسابهم المهارات بما يمكنهم من تحسـين مستواهم الفنى وزيادة أجـورهم تبعا لذلك وارتفاع مستوى معيشتهم •

(جـ) تحقيق العدالة فى توزيع ناتج العمل وذلك برد نسبة كبيرة من صافى أرباح الجمعيـات الى أعضائهـا الذين ساهموا بجهودهم فى تحقيق الأرباح •

الاتجاهات التى حققتها المؤسسة خلال المدة من ٦٠/٦١ و حتى ٦٥/١٩٦٦

ولا ــ فى القطاع التعاونى :

بدأت المؤسسة رسالتها فى هذا القطاع بالاتجاه الى احياء الجمعيات التعاونية الانتاجية القائمة وقت انشائها والتى كانت خاضـعة لاشراف وزارة الشئون الاجتماعية المشرفة على الحركة لتعاونيـة ككل فى ذلك الوقت والتى تركزت جهـودها فى الأغلب على تنمية قطاع التعـاون الزراعى والاسـتهلاكى والتى لم يتجاوز عددها ٦٠ جمعية برأسـمال قدره ١٠٧٣١٨ ج وعضوية تبلغ ١٣٦٦٩ عضو وجميع هذه الجمعيـات كانت بين عاطلة أو فاشلة لا تجد من الامكانيات المـادية والفنيـة ما يساعدها على أداء رسالتها قبل أعضائها من صغار العمال والحرفيين •

وقد قامت المؤسسة فى هذا المضمار بتطهير الجمعيات وتشكيل هيئاتها الادارية بالتطبيق لأحكام القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ بجانب القيام بتأسيس الجمعيات التعاونية الجديدة فى الأوساط العمالية لرعاية الصناعات المختلفة وتطويرها بجانب القضاء على طبقة الوسطاء ، والمستغلين ـ وقد سارعت المؤسسة الى المبادأة بتأسيس بعض الجمعيات الانتاجية والصناعية والتسويقية تنفيذا للمادة ١٣ من القرار الجمهورى رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٣ مثال الجمعيات التعاونية الصناعية بالمحافظات وعددها ٢٠ جمعية كذا الجمعية التعاونية العاملة للتسويق الصناعى بالقاهرة والجمعية التعاونية للملابس الجاهزة بالقاهرة .

ونتيجة لجهود المؤسسة فقد تضاعف عدد الجمعيات الانتاجية عدة مرات بحيث أصبح عدد الجمعيات الانتاجية والصناعية ٣٢٤ جمعية وعدد الأعضاء ٥٢١٦٥ عضو ورأس المال ١٧٩١٤١٦ جنيه وبلغ قيمة الاحتياطى ١٠٥٠٢٦ ج .

ويلاحظ ما يلى بالنسبة للبيانات المقارنة الموضحة بالجدول الذى يوضح تطوير الجمعيات الانتاجية :

(ا) تم تعديل تبعية الجمعيات التعاونية للانشاء والتعمير خلال السنة المالية ٦٥/٦٦ ـ بالحاقها بالمؤسسة المصرية العامة للبناء والاسكان وبلغ عددها ٢٤ جمعية برأس مال قدره ١١٣٩٤٧ جنيه ويبلغ عدد أعضائها عند نقل التبعية ٤٠٤٤ عضو ورقم أعمالها المقدر لعام ٦٥/٦٦ ٧٠ مليون جنيه .

(ب) تم نقل تبعية جمعيات النقل الى المؤسسة العامة للنقل الداخلى وبلغ عددها عند النقل ١٠ جمعيات برأس مال قدره ١٢٩٨٨ جنيه وعضوية تبلغ ٨٤٦ عضو .

جدول يوضح
مراحل تطور هذه الجمعيات الانتاجية :

البيان	٦٢/٦١	٦٣/٦٢	٦٤/٦٣	٦٥/٦٤	٦٦/٦٥
عدد الجمعيات	٦٠	٢٤٥	٢٩٢	٣١٧	٣٢٤
العضوية	١٣٦٦٩	٣٦٩٥٤	٤٥٨٤٦	٥١٠٣٠	٥٢١٦٥
رأس المال	١٠٧٣١٨	٩٤٥٤٥٣	١٦٩٤١١٠	١٩٦٣٥٣٨	١٧٩١٤١٦
حجم المعاملات	لا توجد بيانات	٨٦٣٤٠٠٠	١١٢٥٠٠٠٠	١٣٢١٧٠٠٠	١٢٠٣٣٠٠٠
الصادرات	«	٢٠٠٠٠	١٥٧٠٠٠	١٥٠٦١٤	٦٧٩٢٨
الاحتياطيات	٤٤٣٧٤	٤٥٢٤٤	٣٢٠٣٦٥	٢٠٠٠٦٦	٢٥٥٠٦٦

(جـ) أدمجت الجمعية لتعاونية للمدابغ بالقاهرة فى شركة النصر لدباغة الجلود بالقاهرة •

(د) حولت الجمعية لتعاونية الانتاجية لتصـنيع منتجات البلح برشـيد الى مصـنع لتجفيف البلح ورأس مالهـا وقت لتحويل ٩٠٠٠٠ جنيه ومن الأمثلة الحية الدالة على مدى النجاح والتطور الذى طرأ على الجمعيات التعاونية الانتاجية نسوق المثالين الآتيين :

ـ الجمعية التعاونية للكساء والكاوتشوك بالمحلة الكبرى :

هذه الجمعية كانت متوقفة عن الانتاج تقريبا خلال السنة المـالية ٦٢/٦٣ وقد حققت انتاج قيمته ١٫٨٨٠٫٠٠٠ جنيه ٦٥/٦٦ وتستهدف تحقيق انتاج قيمته ٣٠٤٢٠٠٠ جنيه خلال السنة المـالية ٦٦/١٩٦٧ ، وقد تمكنت الجمعية من تغطية خسائر نشاطها عن لفترة السـابقة لعام ٦٣/٦٤ والتى تعدت رأسمالها البالغ مليون جنيه تقريبا •

ـ الجمعية التعاونية الصناعية لدباغة الجلود وتصنيعها بالأسكندرية :

تأسست هذه الجمعيـة خلال عام ١٩٦٢ وتطور انتاجها من قيمته ٢٠٧٧٥٨ جنيه خلال السنة المـالية ٦٢/٦٣ الى ١٠٠١٠٠٠ جنيه خـلال عام ٦٥/٦٦ وتستهدف تحقيق انتاج قدره ٩٧٥٠٠٠ خلال عام ٦٦/٦٧ (للاحتياط من صعوبات الحصول على النقد الأجنبى اللازم لاستيراد مستلزمات انتاجها) •

ولا يفوتنا فى هذا المجال التنويه الى الصعوبات التى واجهتها وتواجهها المؤسسة فى هذا القطـاع نتيجة

التوسع والانتشار والتعدد فى الجمعيات الانتاجية بحيث أصبحت هناك مجاملات متعددة تتطلب فى كل فرع منها خبرات معينة وتخصص لامكان احكام الرقابة والاشراف وفى نفس الوقت تقديم الخدمات المنشودة اذ توجد حاليا جمعيات انتاجية تعمل فى الصناعات الرئيسية التالية :

أثاث ونجارة ــ أحذية ومصنوعات جلدية ــ غزل ونسيج ــ سجاد ــ كليم ــ مصنوعات ومنتجات صوفية ــ زجاج وكيماويات ــ ملابس جاهزة ــ حصير ــ مشغولات نسوية ــ صناعات معدنية ــ جمعيات خان الخليلى ــ الصناعات الزراعية ــ الصناعات الغذائية ــ متنوعات ومنها جمعيات العمال والخدمات •

ثانيا ــ النشاط التسويقى :

من البديهيات المتفق عليها أن الحل الأمثل للقضاء على طبقة الوسطاء والمضاربين ورفع مستوى الصناعات الريفية والبيئية من حيث الجودة والتطوير بجانب خفض الأسعار هو توفير الخامات الصناعية اللازمة لأعضاء الجمعيات الانتاجية بما يكفل ولائهم لجمعياتهم مع التشجيع عمليا على ضوء لنجاح الذى يتحقق من وراء النظام والفائدة التى يجنيها التعاونيون •

لذلك فقد اتجهت المؤسسة الى مراكز للتسويق الصناعى بجميع المحافظات ألحقت بالجمعيات التعاونية الصناعية القائمة بعاصمة كل محافظة كذا أنشأت الجمعية التعاونية العامة للتسويق الصناعى بالقاهرة والتى تعد بمثابة المركز الرئيسى لهذه الفروع التسويقية •

وقد أدت هذه المراكز الدور المطلوب منها من حيث توفير

الخامات كذا خفض الأسعار والقضاء على السوق السوداء بجانب ربط صغار المنتجين بجمعياتهم من حيث استلام المنتجات والعمل على تحسين جودتها ضمانا لتصريفها .

وازاء ما حققته هذه المراكز التسويقية من نجاح وثقة فقد أسند اليها السادة المحافظون عمليات توزيع السلع الصناعية المستوردة على الجمعيات لانتاجية والتجار ومصانع القطاع الخاص والحرفيين . وقد تبلورت أرقام أعمال هذه المراكز التسويقية فى الجدول الآتى :

البيان	٦٤/٦٥	٦٤/٦٥	٦٥/٦٦
	جنيه	جنيه	جنيه
مراكز التسويق بالمحافظات	٨٧٢٠٠٠	٢٤٧١٠٠٠	٢٦٥٠٠٠
الجمعية العامة للتسويق الصناعى بالقاهرة	٧٩٨٨٠٠	٢٩٤٩٠٠٠	٢٦٥٤٠٠
المجموع	١٦٧٠٨٠٠	٥٤٢٠٠٠٠	٥٣٠٤٠٠

يلاحظ انكماش النشاط التسويقى اعتبارا من السنة المالية ٦٥/٦٦ نتيجة سحب عمليات توزيع حديد التسليح ومواد البناء من مراكز التسويق واسنادها الى جمعيات الانشاء والتعمير التى نقلت من المؤسسة كذا ضغط النقد الأجنبى المخصص للقطاع والذى كانت تقوم الجمعية العامة للتسويق بالاستيراد فى حدوده .

ثالثا – الاقراض التعاونى :

لما كان النظام التعاونى فى الدول النامية يقوم ابتداء على مساندة الدولة بما لهذه المساندة من صور شتى كمعونات أو قروض أو اعفاءات ضريبية وأفضليات فى التعاقدات أو مساهمة فى رؤوس الأموال فقد ألحق

بالمؤسسة صندوق للاقراض التعاونى واعتمد له بالخطة الخمسية الأولى اعتمادا قدره ٢ مليون جنيه — وقد قامت المؤسسة باستثمار ما أتيح لها من هذا لاعتماد لتشغيل الجمعيات التابعة بحيث اضطرت أمام قصور الاعتماد الى اصدار خطابات ضمان لسد فراغ الاقراض المباشر .

وقد تبلور نشاط الصندوق على مدار سنوات الخطة الأولى والسنة الأولى من الخطة الثانية فى الأرقام المبينة بالجدول .

وتلاقى المؤسسة الكثير من الصعوبات فى سبيل سحب الأموال المقترضة لأن معظم هذه الجمعيات تضم صغار الصناع محدودى الدخل والامكانيات والذين لا يتمكنوا فى الأجل القصير من تقديم رأس المال الذاتى الكافى لتشغيل جمعياتهم بحيث تعتمد الغالبية من التعاونيات التابعة لها على هذه القروض اعتمادا كليا فى سبيل استمرار التشغيل بمعنى أنه فيما لو سحب القرض فهذا يعنى بطريق أو آخر توقف أعمال الجمعية .

رابعا — وحدات قطاع الصناعات الريفية والحرفية :

تنفيذا للمادة الثانية من قرار انشاء المؤسسة أسندت اليها الدولة مهمة انشاء وتشغيل مشروعات الصناعات الريفية والحرفية التى اعتمد لها كتكاليف أولية بالخطة الخمسية مبلغ ٦٫٠٨٠٫٠٠٠ جنيه (منها مبلغ ٢ مليون جنيه للاقرض) أخذت فى التزايد الى أن بلغت التكاليف شبه النهائية حوالى ٨ مليون جنيه .

ومن الجدول المقارن الآتى يتضح مدى لتطور الذى أحدثته هذه الوحدات فى مجال الصناعات الصغيرة الممولة تمويلا كاملا من الدولة والتى كانت غير قائمة اطلاقا سنوات الخطة الأولى (البرنامج الثانى للصناعة) :

تطور نشاط صندوق الإقراض التعاونى

البيـــان	٦٣/٦٢	٦٤/٦٣	٦٥/٦٤	مجموع حجم النشاط خلال الخطة الأولى	٦٦/٦٥
(ا) قروض					
للجمعيات التعاونية الصناعية .	٧٦٧٠٠	١٥٠٠٠		٩٧٠٠	٦٥٠٠٠
للجمعيات التعاونية الإنتاجية .	٣١٥١٨٠	٣٢٦١٦٤	٩٠٨٧٣	١١٢٥٨٤٩	٥٤٨٥٠
لجمعيـــات الإنشاء والتعمير .	٣٥٠٠٠	٩٥٠٠٠		١٣٠٠٠٠	
للشركات التابعة		٧٨٧٢٥	١٠٠٠٠	٨٨٧٢٥	٧٠٠٠
مجموع قيمة القروض	٤٢٦٨٨٠	٥١٤٨٨٩	١٠٠٨٧٣	١٤٣٦٢٨٤	١٢٦٨٥٠
(ب) مساهمة فى رؤس الأموال	٢٣٥٧٤٦	٣٠٠٠٣	١٣٩٥٠	٦٢٤٦٩٩	٥٠٠٠
مجموع قيمة المساهمات	٢٣٥٧٤٦	٣٠٠٠٣	٦٣٩٥٠	٦٢٤٦٩٩	٥٠٠٠
(ح) خطابات ضمان					
للجمعيات التعاونية الصناعية .		١٧٣٨١٢	٥١٧٥١٤	٦٩١٣٢٦	٣٩٩١٣٣
للجمعيات الإنتاجية	٤٥٤٦٠	٦٦٠١٨٤	٣١٩٣٨٣٣	٣٨٩٩٤٧٧	٣٣٣٩١١٣
لجمعيـــات الإنشاء والتعمير .		١٩٩٩٣١	٣٨٣٠٧٦	٥٨٣٠٠٧	١٢٥٤٤٠
للشركات التابعة		٥١٠٠٠	٢٠١٨٩٢	٢٥٢٨٩٢	٢٠٩٤٠٠
مجموع قيمة خطابات الضمان .	٤٥٤٦٠	١٠٨٤٩٢٧	٤٢٩٦٣١٥	٥٤٢٦٧٠٢	٤٠٧٣٠٩٠
إجمالى حجم الإئمان	٧٠٨٠٨٦	١٦٢٩٨١٩	٤٤٦١١٣٨	٧٤٨٧٦٧٥	٤٢٠٤٩٤٠

بعض مشكلات الحرفيين وصغار الصناع

لعل من المناسب أن نعرض فى هـذا المقـام بعض المشكلات التى تقابل قطاع الحرفيين وصغار الصناع والتى منها :

١ ـ تعريف الحرفيين وصغار الصناع :

لا يوجد حتى الآن تعريف موحد للصناعات الصغيرة والحرفيين فى جمهورية مصر العربية ، كمـا أنه لا يوجد مثل هذا التعريف فى كثير من الدول ، والتعريفات التى نجدها لهذه الصناعات فى باقى الدول تتأثر عادة باختلاف ظروف كل دولة ودرجة نموها الاقتصادى وخاصة فى مجال الصناعة ، فبعض هذه التعريفات تميـل الى الأخذ بحجم رأس المـال أو الانتاج أو الأيدى العاملة أو درجة الميكنة الآلية ، كأساس لتعريف هذه الصناعات •

وتعرف هذه الصناعات الصغيرة عادة بأنها تلك التى تتصف باثنين أو أكثر من العوامل الآتية طبقا للدراسات التى أعدها معهد ستانفورد والتى أصدرتها هيئة العمل الدولية ، وهذه العوامل هى :

(أ) ضآلة التخصص فى المهام الادارية نسبيا •

(ب) وجود علاقة شخصية وثيقة بين ادارة المشروع والعـاملين فيه وكذلك العملاء والموردين وأصحاب الأعمال •

(جـ) صعوبة الحصول على رأس المـال من أسواق الائتمـان وبصفة خاصة الحصول على ائتمان قصير الأجـل •

(د) ضعف قدرة هذه الصناعات على المساواة فى عمليات البيـع والشراء •

(هـ) الاعتماد الوثيق على المجتمع المحلى والأسواق ومصادر التوريد القريبة •

ومن الضرورى عند وضع تعريف للصناعات الصغيرة والحرفية فى جمهورية مصر العربية ، أن نأخذ فى الاعتبار واقع هذه الصناعات ، وأشكالها المختلفة ، وأنها تختلف فى مفهومها عن مثيلاتها فى الدول الأخرى •

٢ ــ حصر الحرفيين وصغار الصناع :

وعلى ضوء تحديد المكونات الأساسية لهذا التعريف ممثلة على سبيل المثال فى عدد العمال ، ورأس المال ، ومكان العمل ، وقيمة المعدات والتجهيزات ان وجدت ، فانه يمكن اجراء الحصر النهائى لهذا القطاع وحصر أبعاده ، ونشاطه ، بعد توفر البيانات والمعلومات الكافية عن تعداد هؤلاء وتوزيعهم الجغرافى ، وظروف كل فئة منهم ، وحجم نشاطهم ، ومدى اسهامهم فى الاقتصاد القومى عامة وفى قطاع الصناعة بصفة خاصة ، بحيث يمكن بعد ذلك تحديد دور هذا القطاع ونصيبه فى خطة التنمية الشاملة والتى على ضوئها يمكن تحديد نوع وحجم الخدمات اللازمة للنهوض بالقطاع بما يمكنه من الاسهام بقدر فعال فى تنمية الاقتصاد القومى وايجاد الربط اللازم بينه وبين قطاعات الانتاج الأخرى بغرض ايجاد التكامل المطلوب وخلق فرص جديدة للعمالة بداخله •

٣ ــ الانتاج :

تمثل هذه المشكلة جانبا هاما من المشكلات التى يواجهها هذا القطاع ، ويرجع ذلك الى افتقار هذا القطاع الى التخطيط العلمى السليم بالاضافة الى انتشار الحرفيين وصغار الصناع واختلاف امكانياتهم

الاقتصادية وتولى الكثير من الأجهزة الاشراف على نشاطهم •• الأمر الذى يتعذر معه وضع تخطيط مركزى لهذا القطاع وتحديد دوره فى خطة التنمية الاقتصادية ــ وتقييم آدائه •

٤ ــ التمويل :

هناك اتفاق على أن القدرات التمويلية للحرفيين والعاملين فى الصناعات الصغيرة محدودة • وهناك اتفاق أيضا على ضرورة تقديم المعونات والتسهيلات التمويلية من قبل الدولة لهؤلاء ، ايمانا منها بدورهم الاقتصادى والاجتماعى فى المجتمع •• فان مشكلة التمويل تعد من المشكلات الملحة والأساسية فى هذا القطاع •

وتنحصر المشكلة فى عدم قيام البنوك باقراض صغار المنتجين يدفعها الى ذلك عدم وجود البيانات أو الضمانات التى تتطلبها عملية الاقراض ، هذا فضلا عن قصور الاعتمادات المخصصة لصناديق الاقراض بالمؤسسات والوزارات المشرفة على هذا القطاع مما جعل دورها محدودا للغاية • اذ أن معظم القروض التى منحتها هذه الجهات تعتبر فى حد ذاتها بمثابة رؤوس أموال لهذه الوحدات وفى سحبها ــ لاعادة منحها ــ توقف كامل لنشاط هذه الوحدات •

٥ ــ التطوير :

تمشيا مع أسلوب العلم الحديث لابد أن تساير هذه الصناعات روح العصر فى تطوير أسلوب عملها باستخدام أساليب الانتاج الحديثة ، وهو ما لم يأخذ به هذا القطاع فى جانب كبير من نشاطه ، مما ترتب

عليه تفاقم هذه المشكلة فور مواجهة القطاع بتعاقدات للتصدير تعين الوفاء بهـا بكميات كبيرة وفى أوقات محـدودة ــ وقد يقـال بأن القطاع الخاص قد استطاع الوفاء بالتزاماته التصديرية .. الا أن ذلك يرجع فى الحقيقة الى أن الانتاج فى القطاع الخاص يتم داخل مصـــانع متطورة نسبيا .

الفصل الرابع

التعاون فى قطاعى الاستهلاك والاسكان

أولا — التعاون الاستهلاكى

نشـأت الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر على أكتـاف عضوية ضعيفة لا تعـرف حقوقها وواجباتها ، وحقيقة أهداف الرسالة التعاونية التى تستظل بلوائها • وكانت حركة تأسـيس الجمعيات بطيئة فى مبدئها ، فلم تؤسس غير جمعية واحدة فى كل من السنوات ١٩٢٨ ، ١٩٢٩ ، ١٩٣٠ ثم توالى تأسيس الجمعيات فى بطء شديد ، ، غير أن عام ١٩٤٣ سجل ارتفاعا فى تأسيس الجمعيات ، وفى عدد العضوية ، اذ بينما كان عدد الجمعيات سنة ١٩٤٢ لا يزيد عن ٩٣ جمعية — عدد أعضائهـا ٣٥٨٠٨ عضوا ، نرى أن الجمعيات فى عام ١٩٤٣ أصبح ٢٧٢ جمعية ، عدد أعضائها ١٧٤٧٠٨ عضوا ، أى أن الزيادة فى عدد الجمعيات بلغت فى عام ١٩٤٣ نسبة مقدارها ١٩٢٪ — بينما نسبة الزيادة فى عدد الأعضاء فى نفس السنة قد بلغت ٣٨٨٪ • والمعتقد أن هذه الزيادة فى عـدد الجمعيات والعضوية انمـا ترجع الى السياسة الجديدة التى اتبعتهـا الحكومة وقتئذ ، وهى الاستعانة بالمنظمات التعاونية فى توزيع السـلع الضرورية والتموينية •

ونظرا لأن الحركة التعاونية كما اتضح من خطنا الاشتراكى تعتبر احدى ركائز مجتمعنا الجديد فهى تعبر عن ارادة الشعب لتحقيق أهدافه ، ووسيلة لتقديم المعـونة والخدمة لأفراده ، وتحـرير طبقات الشـعب المستهلكة من كافة أنواع الاستغلال ، وتقديرا من الثورة لدور التعاون الاستهلاكى وفاعليته ليحقق أهدافه البناءة فى مجال التجارة الداخلية ، وأملا فى أن تحقق الحـركة التعاونيـة الاستهلاكية رسالتهـا الكبرى ، بما يكفل لها الاستقرار والتطور ، ويمكنها من أداء دورها الفعـال

فى المجالين الاقتصادى والاجتماعى ، وقد لجأت مصر الى تجربة جديدة فى فترة من فترات تطورها ، وهى الأخذ بمفهوم الترويج لقطاعات التعاون المختلفة عن طريق المؤسسات العامة التعاونية ، وكان الأمل معقودا عند انشاء هذه المؤسسات أن يتولى أمورها أعلى الكفاءات الفنية والادارية التى تؤمن بالتعاون وفلسفته وأهدافه ، وتكون فى نفس الوقت قـادرة على تطبيق الأساليب التعاونية التى تخلق الثقة فى التعاون لدى المواطنين وتشجيعهم على ضم جهودهم الاختيارية لتنظيم أمور معاشهم عن طريق مبدأ الاعتماد على النفس ، وهذا المبدأ يعتبر من المبادىء التى تمكن الشعوب من النهوض بمجتمعاتها ، حيث أن شرف البناء يعتبر ضريبـة واجبة الأداء على كل فرد فى المجتمع ، ولا ينبغى اطلاقا أن يلقى بكل الأعباء على الدولة !! .. فالدولة هى جميع المواطنين حاكمين ومحكومين، ومن هنا كان مبدأ تضافر الجهود عن طريق الاعتماد على النفس من أقوى الدعائم التى أسهمت فى اعادة بناء كثير من الأمم على أســس ديمقراطية سليمة مكنتها من أن تحقق أهدافها الاقتصـادية والديمقراطية .

وقد تبين من كثير من الدراسات أن هذه المشاكل والمعوقات تتمثل فى نقص الكفايات الفنية والادارية بين العاملين فى هذا المجال ، وعدم وجود وعى تعاونى متكامل بين المساهمين لانفصال الرابطة بينهم وبين ادارة الجمعيات وعـدم توفر التمـويل الكافى الذى يتفق وحجم النشاط المرتجى ، وضعف الرقـابة المـالية على شئونها ، وضيق مجال النشـاط الذى تمارسه كثير من الجمعيات وقصره على أنواع محددة من السلع بمـا يؤثر على نتائج أعمالها ، وقصـور التشريع الحالى عن المرونة اللازمة للنهوض بالحركة التعاونية الاستهلاكية ، الى غير ذلك من الأسـباب التى أدت الى شل الحـركة التعاونية الاسـتهلاكية

عن تطورها ، وفقدانها لطابعها الشعبى وسمتها الديمقراطية •

كما ولجأت وزارة التموين والتجارة الداخلية الى عقد مؤتمرات تعاونية تستهدف استعراض ودراسة المشاكل التى تعوق الحركة التعاونية الاستهلاكية بمعرفة المهتمين بشئون التعاون والعاملين فيه ، وخبراء وأساتذة التعاون بالجامعات والمعاهد بغرض التعرف على حلها للنهوض بالتعاون الاستهلاكى حتى يأخذ دوره فى مجال خدمة القاعدة العريضة من المواطنين •

من أجل معالجة كل ذلك ، وتأكيدا لدور التعاون الاستهلاكى — صدر قرار بانشاء مجلس أعلى للتعاون الاستهلاكى من مهامه وضع الخطوط الرئيسية لتنظيم بنيان التعاون الاستهلاكى ، وتنسيق دوره فى التجارة الداخلية مع كل من القطاعين العام والخاص •

انشاء المؤسسة المصرية التعاونية الاستهلاكية :

صدر القانون رقم ٢٦٧ فى ١٩/٢/١٩٦٩ فى شأن المؤسسات العامة التعاونية ، وبموجب هذا القانون صدر القرار الجمهورى رقم ٢٣٤٧ لسنة ١٩٦٠ بانشاء المؤسسة العامة التعاونية الاستهلاكية وتتولى المؤسسة الاختصاصات الآتية :

١ — الاشتراك فى رسم السياسة العامة للقطاع التعاونى فى الاقتصاد القومى •

٢ — تنمية القطاع التعاونى بتوفير المعونة الفنية والمالية للجمعيات التعاونية •

٣ — الاشراف على هذه الجمعيات بما يكفل لها الاستقرار والبعد عن الاستغلال •

كما تضمن قانون المؤسسة على تنظيم العلاقة بين المؤسسة والجمعية التى تتلخص فى أن يكون للمؤسسة ممثل فى مجلس ادارة الجمعية التى تساهم فى رأس مالها أو تمدها بقروض أو اعانات أو تضمنها لدى الغير .. وهذا الممثل له نفس سلطات وحقوق أعضاء مجلس الادارة وعلى أن يقدم الى مجلس الادارة والجمعية العمومية المقترحات والتوجيهات المتعلقة بادارة الجمعية وابلاغ رئيس مجلس ادارة المؤسسة بالقرارات التى تصدرها تلك الجمعيات خلال ثلاثة أيام من تاريخ صدورها فى حالة ما اذا صدرت هذه القرارات على خلاف ما يراه ممثل المؤسسة .

كما صدر القرار الجمهورى رقم ٤١٣١ فى ١٩/٧/١٩٦٠ وقد ألقى على عاتق الوزارات المختلفة كل فى اختصاصه الاشراف على الجمعيات التعاونية ، وبموجبه أصبح لوزارة التموين حق الاشراف على الجمعيات التعاونية الاستهلاكية ويتلخص اختصاص الوزارة فيما يلى :

١ ـ الرقابة على الجمعيات التعاونية وتعيين المفتشين اللازمين لذلك وتلقى تقاريرهم .

٢ ـ تلقى صور محاضر الجمعيات العمومية .

٣ ـ وقف تنفيذ قرارات الهيئات القائمة بادارة الجمعيات والاتحادات التعاونية .

٤ ـ تلقى تقارير مراجعى الحسابات كما لها الحق فى دعوة الجمعيات العمومية العادية للانعقاد .

٥ ـ الرقابة على أعمال المصفين المعينين .

٦ ـ توجيه حصيلة تصفية أموال الجمعيات التعاونية بالاتفاق مع وزارة الشئون الاجتماعية •

ثم صدر القانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٦١ والقرارات الجمهورية المتعلقة به أصبحت المؤسسة هى جهة الاشراف والرقابة الوحيدة وانتهى اختصاص الوزارة المختصة وهى وزارة التموين •

وفى سنة ١٩٦٧ استبدل اسم المؤسسة العامة للتعاون الاستهلاكى بالمؤسسة العامة للسلع الغذائية •

وبصدور القرار الجمهورى رقم ١١٨٨ لسنة ١٩٦٨ الخاص بتنظيم وزارة التموين أصبحت الوزارة هى الجهة الادارية المختصة بالاشراف والرقابة على الحركة التعاونية الاستهلاكية ولم تعد للمؤسسة أى اختصاص بالنسبة للتعاون الاستهلاكى •

ويهمنا أن نوضح أن الجمعية التعاونية تنقسم من حيث غرضها الى قسمين :

ـ جمعيات تعاونية استهلاكية مدنية أو طائفية للعاملين بالهيئات والشركات والنقابات المهنية وعادة لا يتبعها فروع • وتعمل هذه الجمعيات على خدمة المستهلك سواء من أعضائها أو المستهلكين عموما بالرغم من مساهمة بعض المحافظات فى رؤوس أموال هذه الجمعيات ـ فقد استقر البحث القانونى على أن هذه الجمعيات لا تخضع لأحكام قانون المؤسسات وشركات القطاع العام وتعتبر من منشآت القطاع الخاص •

وقد لجأت بعض جمعيات المحافظات الى القيام بوظيفة تاجر

الجملة بغرض التدعيم المـالى عن طريق الجمع بين هامش ربح تاجـر الجملة وتاجر التجزئة مما يتنافى مع التخصص الوظيفى الذى اسـتهدفه التنظيم الجديد لمؤسسات وشركات وزارة التموين والصادر بالقـرار الجمهورى رقم ١٣١٥ لسنة ١٩٦٨ فضلا عن تعارض ذلك لسياسة الدولة فى نقل تجارة الجملة الى القطاع العام •

وفيما يلى جداول توضح بعض البيانات الاحصائية عن نشـاط التعاونيات الاستهلاكية •

اجمالى نشاط الجمعيات التعاونية الاستهلاكية للمحافظات والطائفية والمنزلية والخدمات عن الأعوام ٦٦ ، ٦٧ ، ٦٨ بالجنيهـات

السنة	رأس المـال	المشتريات	المبيعـات
٦٦	١٣٥٦٤٩١	٢١٤٨٠١٧٧	٢٢٧٧٧٤٧٤
٦٧	١٣٦٠٤٢٠	٢٤٩٠٢٣٧٠	٢٥٢٢٤١٧١
٦٨	١٦٠٣٤٢٣		٢٥٦٥١١٥٧

بيان مقارن عن نشاط
الجمعيات التعاونية الاستهلاكية للمحافظات
عن الأعوام ٦٣ ، ٦٨ بالجنيهات

السنة	رأس المـال	المشتريات	المبيعـات
٦٣	٥٥٣٨٥٨	٧٧٢٠٨٣٧	٨٠٠١٢٤٠
٦٨	١٢١٤١١٥	١٥٧٠٢٣٢١	١٦١٧٩٥٤٠

ملحوظة :

هذا البيان يوضح مضاعفة رقم المشتريات والمبيعات ورأس المـال فى عام ١٩٦٨ عنه فى عام ١٩٦٣ •

بيان مقارن لنشاط الجمعيات التعاونية

الاستهلاكية عن الأعوام ٦٦ ، ٦٧ ، ٦٨ بالجنيهات

اولا ـ جمعيات المحافظات :

السنة	رأس المال	المشتريات	المبيعات
٦٦	٩٦٤٨٠٨	١٤١٨٣٩٧٠	١٥١٣٨١٤٦
٦٧	٩٧١١١٢	١٦٦١٥٥٢٤	١٧٥٤٦٤٩٣
٦٨	١٢١٤١١٥	١٥٧٠٢٣٢١	١٦١٧٩٥٤٠

ثانيا ـ الجمعيات الطائفيــة :

السنة	رأس المال	المشتريات	المبيعات
٦٦	٣٢٥٣٤٩	٦٤٣٧٠٧٥	٦٦٩١٩٥٨
٦٧	٣٢٢٩٧٤	٦٤١٧٩٣٠	٥٩٧٩٥٠١
٦٨	٣٢٢٩٧٤	٧٣٧٥٥٩٣	٧٤٣٥١٠٠

ثالثا ـ الجمعيات المنزلية والخدمات :

السنة	رأس المال	المشتريات	المبيعات
٦٦	٦٦٣٣٤	٨٥٦١٣٢	٩٤٧٣٧٠
٦٧	٦٦٣٣٤	٢٥٧٨١٢٨	١٦٩٨١٨٧
٦٨	٦٦٣٣٤	١٨٢٤٤٥٦	١٩٣٦٥١٧

ثانياً — التعاون الإسكانى

يكاد يجمع العلماء على أن المسكن يعتبر من أهم الأسس التى يقوم عليها تقدير مستوى المعيشة ، ومن أجل ذلك تولى جميع الدول المتقدمة والآخذة فى النمو اهتماما كبيرا لتوفير المسكن الصحى الملائم لطبقات الشعب العاملة ، وأن أسلوب التعاون يعتبر خير الأساليب على الاطلاق لامكان تحقيق هذا الهدف ، وقد أكد البعض أن تحقيق هذا الهدف يعتبر ضرورة واجبة لا يقل فى أهميته عن التعليم ووسائل الوقاية والعلاج الطبى لطبقات الشعب لرفع مستوى كفايتها الانتاجية والاجتماعية ، اذ ثبت أن البيئة التى ينشأ فيها الانسان ينعكس أثرها على تكوينه الخلقى والاجتماعى وتوفير المسكن المناسب يعتبر وسيلة هامة لتقرير هدف من أهداف الدولة فى تحقيق العدالة الاجتماعية .

ونحب أن نوضح أن أمامنا مشاكل كثيرة ونحن نهتم بمشكلة الاسكان ، منها تزايد السكان بسرعة تفوق زيادة الطاقة الانتاجية ، وتخلف القطاع الخاص عن مواجهة هذه المشكلة من أوائل القرن العشرين بالاضافة على اغفال السلطات عن تقدير هذه المشكلة ووضع الخطط المناسبة لحلها . كما أو ارتقاء الوعى وانتشار التعليم أخيرا فى فترة قصيرة نسبيا فى بعض طبقات المجتمع ترتب عليه اشتداد الطلب على مرفق الاسكان فى مستويات أرفع من المألوف ، وقد أدى اشتداد الطاب الى تضاعف أثمان مواد البناء ، وبزيادة ارتفاع تكلفة البناء ارتفع مستوى الايجار .

ولعلنا ونحن نهتم بمشكلة الاسكان ألا ننسى أنه يوجد فى جمهورية مصر العربية ما يقرب من ٤٥٠٠ قرية تتألف مبانيها من الطوب النيىء ،

كما وتقوم فى بعضها مبان قليلة العدد تشتمل على أسباب الرفاهية ، وقد بقيت هذه المبانى القليلة رمزا للتفاوت الشديد بين مستوى المعيشة فى الاقطاع الزراعى ومستوى معيشة الفلاح •• ويمكن القول دون مبالغة أن مرفق الاسكان فى الريف بالغ التواضع ولا يرفع من شأنه الا التخطيط الطويل المدى سواء على مستوى الدولة أو على مستوى الحركة التعاونية بأسرها ، بحيث تسمح بأن تحول جزءا كبيرا من فائضها من أجل تطوير الريف كما حدث فى كثير من بلدان العالم سواء أكانت رأسمالية أو اشتراكية •

بقى أن نوجه النظر الى أن حل مشكلة الاسكان لا يكون فيما نادى به البعض من اصلاح الدور المهدمة !! •• انما حل المشكلة يتطلب أشياء كثيرة منها اعادة تخطيط المدن وتخطيط الطرق الزراعية وامداد مراكز تجمع السكان بالماء النقى والمرافق الصحية وتدعيم مرفق النقل ، وكل هذا يمكن أن يتحقق اذا آمن كل فرد من المواطنين سواء فى الريف أو فى المدن بأنه عنصر خلاق وأنه قادر على أن يسهم فى البناء ، وذلك عن طريق تجميع المدخرات أى كانت ضآلتها •• وتجميع هذه المدخرات للقيام بعمل ايجابى عن طريق الأسلوب التعاونى الذى يمكن عن طريقه تضافر جهود جميع المواطنين لحل مشكلة تتعلق بهم ، وبذلك نحقق مفهوم الاشتراكية السليم وهو أن الحاكم والمحكوم فى شرف البناء سواء •

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة ، حاولت الثورة هنا فى مصر أن تطبق عدة أساليب ، ومن بينها انشاء المؤسسة العامة التعاونية[1]

---

(١) نرجو التكرم بالرجوع الى قرارى رئيس الجمهورية رقمى ٥٢ ، ٣١٩ لسنة ١٩٦١ •

للاسكان ، ونقل سلطة الاشراف على الجمعيات التعاونية لبناء المساكن اليها ، لمباشرة الاختصاصات الآتية :

الرقابة :

(ا) الرقابة على تلك الجمعيات بتعيين المفتشين اللازمين وتلقى تقاريرهم •

(ب) دعوة الجمعية العمومية للانعقاد •

(جـ) وقف تنفيذ قرارات الهيئات القائمة بادارة الجمعيات والاتحادات التعاونية التى تكون مخالفة لأحكام القانون أو لنظام الجمعية أو لمبادىء التعاون •

(د) تلقى صور محاضر الجمعيات العمومية •

(هـ) تلقى تقارير مراجعى الحسابات •

(و) الرقابة على أعمال المصفين المعينين •

(ز) توجيه حصيلة تصفية أموال تلك الجمعيات بالاتفاق مع وزارة الشئون الاجتماعية والعمل •

سلطة مجلس الادارة :

مجلس ادارة المؤسسة هو السلطة العليا المهيمنة على شئونها وتصريف أمورها ووضع السياسة العامة التى تسير عليها ويباشر المجلس اختصاصاته المنصوص عليها فى القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٥٧ بشأن المؤسسات العامة وله على الأخص ما يأتى :

(ا) نشر الوعى لتحقيق أهداف الاشتراكية التعاونية فى مجال الاسكان .

(ب) الاشتراك فى رسم السياسة العامة لقطاع الاسكان التعاونى بالاقليم الجنوبى وتنمية هذا القطاع تتوفير المعونة الفنية والمالية للجمعيات التعاونية للاسكان .

(ج) الاشراف على هذه الجمعيات بما يكفل لها الاستقرار والبعد عن الاستغلال وتوجيه نشاطها فى حدود السياسة العامة للاسكان .

(د) المشاركة فى تنمية الاقتصاد القومى بمباشرة الأعمال الصناعية والتجارية المتصلة بأغراض الاسكان التعاونى والتى يصدر بتحديدها قرار من مجلس الادارة .

وللمؤسسة فى سبيل تحقيق ذلك أن تؤسس الشركات بمفردها أو أن تساهم فى الشركات القائمة أو تستعين بها .

(هـ) تأسيس جمعيات تعاونية مركزية فى الجهات التى يصدر بتعيينها قرار من مجلس الادارة .

(و) وضع واصدار اللوائح المالية والداخلية والادارية .

(ز) الموافقة على مشروع الميزانية وعلى مشروع الحساب الختامى على أن يصدر بهما قرار من رئيس الجمهورية .

(ح) وضع اللوائح التى تنظم الرقابة على الجمعيات التعاوانية التى

تشترك فيها المؤسسة وتصـدر اللوائح المشار اليهـا من رئيس الجمهورية •

(ط) وضع اللائحة النموذجية بالقواعد التى تسير عليها الجمعيات التعاونية لبناء المساكن •

(ى) اقتراح عقد القروض •

(ك) قبول الهبات والوصايا •

وللمجلس أن يشكل من بين أعضائه لجانا دائمة أو مؤقتة يعهـد اليها ببحث ودراسة بعض الموضوعات ، ويجوز أن يضم اليهـا أعضاء آخـرين •

كما يجوز لمجلس الادارة أن يعهـد الى أحد أعضائه أو الى المدير بالقيام بمهمة محـدودة •

الموارد المـالية :

يكون للمؤسسة ميزانية مستقلة عن ميزانية الدولة وتوضع طبقـا للقواعد المتبعة فى المشروعات التعاونية [1] •

وتتكون موارد المؤسسة من :

(ا) الاعانة التى تمنحها الدولة للمؤسسات لتحقيق أغراضها •

---

(١) بتاريخ ٢٢ أكتوبر سنة ١٩٦١ صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ١٦٠٧ لسنة ١٩٦١ باعتبار المؤسسة التعاونية للاسكان من المؤسسات ذات الطابع الاقتصـادى بالتطبيق للقـانون رقم ٢٢٥ لسـنة ١٩٦٠ بتنظيم المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادى .

(ب) الاعانات والهبات التى يقرر مجلس الادارة قبولها .

(جـ) أنصبة الحكومة فى رؤوس أموال الشركات المساهمة والمؤسسات العامة التى يصدر بتحديدها قرار من رئيس الجمهورية .

(د) الموارد التى تحصل عليها المؤسسة نتيجة مباشرة نشاطها وتلك التى تؤول اليها وفقا للقوانين واللوائح .

(هـ) القروض التى يصدر بالموافقة عليها قرار من رئيس الجمهورية .

اقراض الجمعيات التعاونية لبناء المساكن :

نظرا لأن الدولة توقعت أن تقوم الجمعيات التعاونية لبناء المساكن بدور كبير فى اقامة الوحدات السكنية من النوع الشعبى والمتوسط ، فقد أصدرت الحكومة القانون رقم ٢٣٠ لسنة ١٩٥٩ فى شأن اقراض الجمعيات التعاونية لبناء المساكن فى اقليمى الجمهورية وقتئذ ، وقد راعت الحكومة فى اصدار هذا القانون أن هذه الجمعيات لا تستطيع بامكانياتها المالية المنفردة أن تواجه الأعباء اللازمة لاقامة المساكن لأعضائها نظرا الى أن مواردها المالية مقصورة على اشتراكات الأعضاء ومدخراتهم ، وفيما يلى الشروط التى قررها القانون لاقراض الجمعيات المشار اليها :

(ا) تكون الجمعية قد تعاقدت على شراء الأرض التى ستقام عليها المبانى وأجرت توزيعها على أعضائها .

(ب) تلتزم الجمعية باقامة الوحدات السكنية وفق النماذج والمواصفات والمقاييسات التى تعدها أو تعتمدها من الناحيتين الهندسية والاجتماعية وزارتا الشئون البلدية والقروية والشئون الاجتماعية والعمل[1] .

(جـ) لا يزيد مبلغ القرض على ٧٠٪ من قيمة الأعمال المطلوب تحويلها وبحد أقصى قدره ١٥٠٠ جنيه أو ١٥ ألف ليرة عن الوحدة السكنية الواحدة .

(د) تودع الجمعية لدى الجهة التى تعينها وزارة الشئون الاجتماعية والعمل مبلغا يعادل الفرق بين مجموع تكاليف مقايسات النماذج التى التزمت بها الجمعية وبين المبلغ المطلوب اقتراضه .

(هـ) يكون القرض بفائدة سنوية بسيطة بسعر ٣٪ يزاد فى حالة تأخير الوفاء إلى ٤٪ ويجوز لوزارة الشئون الاجتماعية والعمل أن تصرح للجمعيات بأن تقرض طبقا لأحكام هذا القانون بفائدة بسيطة أعلى سعرا ولا يترتب على هذا التصريح أى التزام على الحكومة بتحمل فرق سعر الفائدة .

---

(١) طبقا للقانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٦١ تستبدل بعبارة وزارة الشئون الاجتماعية والعمل فى جميع نصوص هذا القانون عبارة « المؤسسة التعاونية للاسكان » .

ويستهلك القرض فى مدة تتراوح بين خمس سنوات وعشرين سنة •

(و) يكون ضمان القرض برهن تأمينى من المرتبة الأولى على المبانى ، وكذلك على الأرض ما لم تكن محصلة بحقوق عينية أخرى •

الفصل الخامس

التعاون والتنظيم السياسى

التعاون والتنظيم السياسى

لعل مما يبشر بمستقبل أكثر نجاحا للحركة التعاونية فى مصر أنهــا صارت الآن موضع اهتمام الشعب بأسره حكومة وشعبا ، هذا فضــلا عن أن أصحاب المصلحة الحقيقية من العمال والفــلاحين قد آمنوا بأن الأسلوب التعاونى هو خير أسلوب يمكن عن طريقه أن ينتظموا وأن يجمعوا جهودهم فيه لتحقيق أهدافهم كما وأنهم آمنوا بأن هذا الأسلوب ينبغى أن يسير على الأســلوب التقليدى التى صــارت عليه الحــركة التعاونية فيما مضى ، وأنه من أجل تحقيق هذا الهدف قاموا هم أنفسهم بالاشتراك مع بعض الخبراء التعاونيين بدراسات ميدانية ونظرية للخروج من كل هذا بفلسفة جديدة وأسلوب جديد يرتفع الى مستوى التطــور الجديد الذى نعيش فيه .

ولعل من الأحداث التاريخية التى نستطيع أن نقرر أنهــا تعتبر انتقالا وانتفاضة الى مرحلة جديدة ، ذلك التجمع الكبير المعبر عن ارادة الشعب فى المؤتمر القومى الأول للاتحاد الاشتراكى والذى أعيــد فيــه البنيان السياسى على أسس شعبية من القاعدة الى القمــة ، نقــول أنه نتيجة لاعادة هذا التنظيم انعقد المؤتمر القومى الأول للاتحاد الاشتراكى، وتفرغت عنه لجان مختلفة كان من بينها لجنة التعاون المنبثقة عن اللجنــة الاقتصادية[1] . وقد دارت المناقشات وقدمت البحوث فى هذه اللجنــة

---

(١) انتخب المؤتمر القومى الأول لجنة فى يوليــو ١٩٦٨ أطلق عليهــا لجنة المــائة ، اعــدت البحوث والدراســات التى يتناولها المؤتمر ، وقد انتخب الباحث عضوا فى المؤتمر القومى للاتحاد الاشتراكى الذى يمثــل السلطة العليا للاتحاد ، كما انتخب عضوا فى لجنــة المــائة ومقررا للجنة بالتقرير الذى عرض على المؤتمر القومى الأول ووفق عليه .

على أساس أن الحركة التعاونية ينبغى أن يعاد تنظيمها على أسس جديدة، ومن أهم هذه الأسس ضرورة اعادة تنظيم البنيان التعاونى على أساس شعبى من القاعدة الى القمة ، وأنه قد آن الأوان للحركة التعاونية أن تعتمد على نفسها وأن تستشعر شرف الاسهام فى بناء المجتمع ، خاصة وأن التعاون بفلسفته وأسلوبه يعتبر خير دعامة من دعامات الاشتراكية وأنه لا يستهدف فقط تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع أعضائه ، انما يستهدف هدفا أسمى وأعمق من هذا وهو خلق المواطن الصالح الذى يؤمن بنفسه ويؤمن بوطنه ويؤمن بقدرته على الخلق والابتكار ، وهذه العناصر الأساسية فى مقومات شخصية الفرد الذى يستطيع أن يسهم فى خلق الدولة العصرية ، ومن هنا كان الدور الخطير الذى يمكن أن يقوم به التعاون فى خلق المجتمع الجديد ، خاصة وأن يعتبر أسلوبا من الأساليب التى ينتظم فيها الجهد الانسانى فى المجالين الاقتصادى والاجتماعى ، كما وأن التعاون يعمل على اعادة تشكيل المناهج الاقتصادية المتعارف عليها ليصبغها بصبغة جديدة تغلب عليها الايمان بالفرد والايمان بالمجتمع وتغليب صالح الجماعة فوق صالح الفرد ووضع كافة امكانيات الفرد وأقصى طاقاته فى خدمة المجموع ، وهذه كلها أسس تتفق وطابع مجتمعنا الاشتراكى ، ومنها يتضح السبب الذى دعى الى أن يقرر الميثاق فى كثير من مواضعه أهمية التعاون والدور الخلاق الذى يمكن أن يؤديه فى شتى المجالات .

واذا كان موضوع الحديث هو نظرة الى المستقبل .
فانه خير ما نتقدم به الآن هو هذا التقرير الموجز

الذى يعبر عن ارادة الشعب ممثلة فى مؤتمره القومى[١] الأول ، والذى تناولنا فيه التعاون بمختلف قطاعاته، راجين أن تعمل الأجهزة التنفيذية على تحقيقه وفقا للروح التى أملت اصدار مثل هذا التقرير .

البنيان التعاونى :

يعتبر التعاون من الأركان الأساسية التى يقوم عليها مجتمعنا الاشتراكى والواقع أن التجارب الاشتراكية لم تكشف بعد ما هو أفضل من التعاون أسلوبا لتحرير الانتاج الصغير والحرفى من الاستغلال وحمايته من الانهيار وتوجيه جهوده لعملية التنمية وزيادة الانتاج .

وقد أفصح الميثاق عن أهمية التعاون فى مواضع عديدة تعبيرا عن ارادة المجتمع وأمله فى توسيع نطاق التنظيمات التعاونية على قاعدة شعبية فى جميع مجالات النشاط الانسانى ثقافيا واجتماعيا واقتصاديا .

وقد آن الأوان لاستكمال البنيان التعاونى واعطائه دفعة قوية يمكن عن طريقها أن يسهم بدوره المنشود فى المجتمع .

ضرورة تدعيم البنيان التعاونى :

ان دور الدولة فى النهوض بالحركة التعاونية دور هام وأساسى ، وان كان لا ينبغى أن نغفل دور التنظيم السياسى وجمهور المتعاونين فى هذا المجال .

---

(١) انعقد المؤتمر القومى الأول فى ٢٣ يوليو سنة ١٩٦٨ .

دور الدولة فى تنمية الحركة التعاونية :

من الموضوعات الجديرة بالدراسة موضوع اصدار تشريع تعـاونى مستقل للتعاون الزراعى وذلك نظرا لأهمية التعاون الزراعى فى مجالات التنمية الزراعية باعتباره يغطى نحو ٨٠٪ من التطبيق التعاونى ويخـدم نحو ٦٠٪ من السكان • أما بالنسبة لسائر التعاونيات فيحسن أن ينظمها تشريع تعاونى موحد يشمل الأصـول العامة فقـط ، ويترك للحـركة التعاونية مهمة تنظيم أمورها ومراجعة خططها وفقا لمـا تقتضيه المصلحة العـامة •

كما ينبغى أن يوضح بصورة قاطعة نطاق الرقابة فيفصل بينها وبين أجهزة التنفيذ وذلك حتى لا تتعثر الحركة التعاونية فى اداء رسالتها وتفقد مقوماتهـا كنظام اقتصـادى واجتماعى له مبـادئه وأساليبـه المتعارف عليها •

وكذلك ينبغى أن تبين الدولة دور التعـاون فى الخطة العامة للاقتصاد القومى ، ويجب عدم اغفـال القواعد فى دراسة واقرار هذه الخطة •

ولمـا كان الأصل أن الحركة التعاونية تعتمـد على نفسها اعتمادا كاملا الا فى المرحلة الأولى من نموها وتطـورها وهو ما يبرر حتى الآن اعانة الدولة للحـركة التعاونية بتقرير بعض الاعفاءات الضريبية والمزايا ، فان من المقترح اعادة النظر فى هذه الاعفاءات والمزايا بحيث تكون أكثر فاعلية وواقعية مما هى الآن •

وفى هذا المجال لا تخفى أهمية اتباع طريق الانتخاب من القاعدة

ى القمـة ، لاعادة تنظيم البنيـان التعـاونى بشتى قطاعاته ومختلف مستوياته ، أى من الجمعية المحلية الى الاتحادات النوعية ، والاتحادات الاقليمية الى الاتحاد العام الذى يعتبر قمـة البنيان التعـاونى ، كذلك لا تخفى أهمية أن يسير التعليم التعاونى وفق مخطط خاص فى حـدود الخطة العـامة للدولة ، بحيث يتجاوب معها ويسـاير أهدافهـا ويوفر احتياجاتها ، ويقتضى هذا ضرورة التوسع فى انشاء المعاهد والكليات التعاونية مع التوسع فى انشاء مراكز التدريب المركزى على مستـوى الجمهورية ، وهو ما يقتضى استقلال المركز الثقافى التعاونى بالاسكندرية المقام بأموال التعاونيين .

ومن ناحية أخرى ، ينبغى فى سبيل خلق الثقة فى التعاون أن نوجد جهازا محايدا على أعلى قدر ممكن من الكفاءة والفهم لرسالة التعاون ، يتولى مهمـة الاشراف على أنظمة الضبط الداخلى فى الجمعيـات التعاونية ، كما يقوم فى الوقت نفسه بالقيام بمهـام المراجعة المستمرة لسـجلات الجمعية والتى ينبغى أن تمسك بصـورة من شأنها التيسير على من يهمهم الأمر فى أى وقت وبناء على اخطار سابق الحصـول على صورة واضحة لمـا آلت اليه أموال الجمعية .

البنيان التعاونى والاتحاد الاشتراكى :

من الضرورى فى جميع مستويات بنيان الاتحاد التعاونى سواء فى ذلك البنيان الزراعى أو الانتاجى أو الاستهلاكى أو الاسكانى ، ايجـاد علاقة بين التنظيم السياسى الأم وهو الاتحاد الاشتراكى العـربى وبين التنظيمات التعاونية ، وبحيث تأخـذ بقاعدة وجوب موافقة الاتحـاد الاشتراكى على المرشحين واستبعاد من يرى عـدم كفاءتهم أو قدرتهم

أو ولائهم للتنظيم ، ثم يجرى الانتخاب بعد ذلك من بين عناصر صالحة ووفق عليها ، ومن المقترح ترك بعض المقاعد لتعيين[١] بعض العناصر النشطة البارزة التى تتوافر فيها شروط العضوية لتسهم بكفائتها وخبرتها فى نشر الوعى السياسى لتأمين الجبهة الداخلية بالتعاون مع الأجهزة الشعبية .

التعاون الزراعى :

يحتل التعاون الزراعى مكانا هاما فى محيط التعاون ويزيد من ذلك ويدعمه مما يسود الريف من شعور بأهمية هذا القطاع ، ومن هنا فان الآمال معلقة على استكمال بنيان التعاون الزراعى وتلافى أوجه النقص التى عاقت نجاحه على النمو المنشود ، ذلك أن التعاونيات هى الادارة المثلى لتحقيق الثورة الاشتراكية فى الريف فى ظروفنا الحاضرة وهى القادرة على احداث التغير الاقتصادى والاجتماعى به بهدف رفع مستوى معيشة الفلاح ودعم البناء الاقتصادى .

وثمة مسائل هامة ينبغى الالتفاف اليها والعمل على تحقيقها للنهوض بهذا القطاع الحيوى ، واتاحة الفرصة للقيام ، بدوره على الوجه المطلوب ، ويمكن اجمال هذه المسائل فيما يلى :

---

(١) لعل من المهم ان نوضح أن موضوع التعيين فى مجالس ادارة التعاونيات أثار جدلا ، خاصة وأن هناك رأى مخالف يرى ضرورة أن تكون جميع المقاعد بالانتخاب وأن تطبيق ديمقراطية الادارة قد تطور مفهومه بحيث تشمل الادارة المهنية القادرة على تنفيذ السياسات وفقا للتخطيط الشعبى ويتوفر فيها الفهم والولاء للتنظيم السياسى ، وقد كنا من أنصار هذا الراى .

١ ــ تحديد دور الجمعيات التعاونية فى القرية بوضوح ، ويمكن أن يركز هذا الدور فى المساهمة فى التخطيط للانتاج ، وأن تصبح الجمعية التعاونية جهاز متابعة وجهازا لتوزيع الخدمات والسلع الزراعية على الفلاحين ، وان تكون حلقة فى جهاز التسويق ، وأن نجعل منها جهازا سياسيا[١] باعتبارها مركزا هاما فى القرية .

٢ ــ تبسيط اجراءات التعامل مع الجمعيات بما يريح الفلاح ويكسب ثقته ، ذلك أن كثرة تعدد النماذج والحسابات تحدث أثرا عكسيا على نفسية الفلاح ، وعلاجا لذلك فانه ينبغى العمل على تطوير نظم الحسابات بالجمعيات وتوفير العدد الكافى لدى كل جمعية ممن يستطيعون امساك الحسابات دون تعقيدات ، كما يجب بالنسبة للعلاقة مع الفلاح وضع نظام محاسبى مبسط جدا وتبسيط اجراءات التعامل معه مما يساعد على خلق نوع من الثقة بين الفلاح والجمعية .

٣ ــ العمل على وجود الجهاز الوظيفى القادر على النهوض بالمهام الملقاة على عاتق الجمعية وتمكينها من أداء الدور المطلوب منها القيام به ، بحيث يمارس عمله تحت اشراف مجلس الادارة .

وتجدر الاشارة فى هذا الخصوص الى أنه لابد من وضع الضمانات لمنع وصول العناصر الانتهازية

---

(١) عندما اثير موضوع الدور الذى يمكن أن تقوم به الجمعيات التعاونية فى خدمة المجتمع اتضح تماما ان فى نجاح الجمعيات التعاونية تدعيم للاقتصاد القومى وبالتالى نجاح للتنظيم السياسى المسئول عن دفع عجلة التقدم فى المجتمع ، وعلى هذا الأساس رأى البعض أن الجمعية التعاونية تعتبر فى هذا المعنى جهازا سياسيا ، غير أن التعبير السليم فى رأينا هو أن الجمعية التعاونية تعتبر جهازا معاونا .

والمستغلة والمرتبطة قديما بالاقطاع وابعادها عن محيط العمل بالجمعيات .

وينبغى ألا يكون للمشرف الزراعى أية صلة بالجهاز الوظيفى بالجمعية ، ويقتصر دوره على القيام بمهام الارشاد الزراعى وتطوير الأساليب الزراعية بما يتفق والتطور العلمى وزيادة انتاجية الأرض وفقا لتعليمات وزارة الزراعة .

وينبغى ألا نغفل فى هذا الخصوص الاشارة الى أنه يجب اعادة النظر فى نطاق التسويق التعاونى بما يكفل حل المشكلات التى يجابهها، وذلك على هدى من المبادىء التالية :

- ضرورة حصول المزارع على قيمة محصوله الحقيقية .
- عدم السماح لأية جهة بتحصيل أية مبالغ على أى محصول ما لم تكن مقررة فى نظام التسويق ، على ألا يتحمل الزراع أية أعباء اضافية .
- توفير الاطمئنان اللازم للمزارع على صحة حساباته ودقتها .
- دعم الجهاز الوظيفى للتسويق واحكام الرقابة عليه .
- أهمية اعداد مراكز التجميع وتزويدها بوسائل التخزين الكافية لحماية المحاصيل ، والاسراع فى عمليات وزن المحاصيل وفرزها والمحاسبة الفورية على أثمانها مع توفير الأعداد الكافية من الفرازين وتنظيم العمليات الحسابية .
- توفير العبوات اللازمة لتعبئة المحاصيل بمراكز الجمعيات التعاونية بمدة كافية قبل جمع المحصول أو حصاده .

- تطوير أجهزة بنك التسليف ، والنظر فى معاونته بمعرفة البنوك الأخرى لمواجهة الأعباء الكبيرة الملقاة عليه .

- العناية برصف الطرق وانشاء طرق حديثة لتسهيل عمليات نقل المحاصيل وخاصة فى الظروف الراهنة .

- تنسيق التعاون بين أجهزة التصدير وقطاع الزراعة عن طريق التعاقد على المحاصيل التصديرية مقدما وفى الأوقات المناسبة وبالأسعار المجزية التى تشجع الزراع على انتاجها مع التزام الشركات المصدرة باستلام المحاصيل ما دامت مطابقة للمواصفات والاهتمام بانشاء الثلاجات والمخازن الصالحة لتخزين الفائض .

التعاون الانتاجى :

الواقع أن لقطاع التعاون الانتاجى أهمية كبيرة فى مجتمعنا ، وفى تدعيمه تدعيما للاشتراكية ، وذلك بتأكيد وجود القطاع الخاص غير المستغل ، وفى نفس الوقت وضعه فى اطار اشتراكى يمنع احتمالات الاستغلال ويزيد من كفاية الانتاج ويخلق قاعدة هامة لعدالة توزيعه ، ويكون مدرسة للتدريب الفنى للعاملين فيه ، هذا فضلا عن ملاءمة هذا الاطار لتوليد مدخرات هامة من أبعد ما يميزها أنها لصالح العاملين فى القطاع فضلا عن مساهمتها فى تنمية الاقتصاد القومى دون استغلال .

وانه لمما يوضح أهمية التعاون الانتاجى أن القطاع الخاص للجمعيات التعاونية الانتاجية التى ترعى الصناعات الصغيرة وصغار الصناع والحرفيين ما لا يقل عن ٣٠٠ ألف حرفى وصانع لا يدخل عدد كبير منهم فى نطاق الاحصائيات وذلك لأن عددا كبيرا منهم يعمل فى جماعات

أو منشآت يقل عدد العاملين بها عن عشرة أفراد .. هذا بالاضافة الى أنه يوجد فى مجتمعنا ما يقدر بـ ٢ مليون حرفى وصانع صغير غير منضمين حتى الآن فى أى تنظيمات تعاونية .

التخصص :

ومن الاتجاهات المحمودة أن تعمل الدولة على تشجيع تأسيس الجمعيات التعاونية للانتاج ، والعمل على تنمية الصناعات الصغيرة . وفى هذا المجال يقترح اقامة هذه التعاونيات على أساس من التخصص مع أعمال الحوافز فى هذا المجال .

مجالس فنية :

ومن ناحية أخرى ، يقترح تكوين مجالس فنية للتعاونيات الاتحادية الانتاجية يكون من شأنها العمل على تطوير التعاونيات الانتاجية وتعزيز مراكزها المالية وفقا للأساليب العلمية والتعاونية السليمة . كما يمكن الاستفادة بالخبرات المتاحة لدى المؤسسة التعاونية الانتاجية فى هذه المجالس ، وأنه ينبغى تحويل المؤسسة العامة التعاونية الانتاجية الى هيئات عامة للصناعات الصغيرة تكون مهمتها تطبيق أفضل الأساليب الفنية لتطوير الصناعات الصغيرة وفقا لاحتياجات البيئة ، كما يمكن اعتبارها مستشارا فنيا للبنيان التعاونى الانتاجى على اختلاف مستوياته .

الاسكان التعاونى :

ان الاسكان صورة من صور الاستثمار ، والقدر الذى يخصص له يتوقف على مواردنا ، ولهذا فان كل زيادة فى الاسكان تتوقف على

مدى نجاح الجهود المبذولة فى زيادة الفائض المتاح للاستثمار عن طريق زيادة الانتاج والارتفاع بمستوى الانتاجية فى الفروع الأخرى • وذلك أن أية زيادة لا تتهيأ بفضـل زيادة المتاح للاستثمار انمـا تكون على حساب الاستثمارات فى الفروع الأخرى • ومن هنا يجب أن يكـون واضحا لجماهيرنا أن فرصتها فى الحصول على مزيد من المساكن انمـا تتوقف أساسا على جهدها الكلى فى تنمية الانتاج وخصوصا الصناعى والزراعى منه • ولا شك أن للتعاون دورا كبيرا يستطيع أن يؤديه فى مجال الاسكان ، وان كان ينبغى أن يراعى بالنسبة لجمعيات بناء المساكن كمـا يلى :

١ ــ الحد من الاعفاءات والمزايا التى تمنح للجمعيات التعاونية لبناء المساكن بقصد التمليك بالنسبة للاسكان فوق المتوسط لمـا يسـتنفذه من أراضى البناء ، واعتمادات التمويل وذلك بسبب قدرة هـذا النـوع من المـلاك على الحصول على الأرض والمـال بوسائلهم الخاصة •

٢ ــ تشجيع الجمعيات التى تعمـل فى مجال الاسـكان المتوسط والعادى فى الحدود المقررة بالخطط الاقتصادية •

ومن ناحية أخرى ينبغى أن يولى الاسكان فى الريف مكانا أساسيا من الاعتبار حيث يوجد فى مصر ما يزيد على ٤٠٠٠ قرية لا تكفل مبانيها لسكانها الحد الأوفى من الظروف الصحية والاجتماعية المـلائمة ويمكن لقاعدة الحلول الذاتية أن تسهم فى حل مشكلة الاسكان بالريف بالاضافة الى تخصيص نسبة معقولة من اعتمادات الشئون الاجتماعية للاسهام فى حل هذه المشكلة •

التعاون الاستهلاكى :

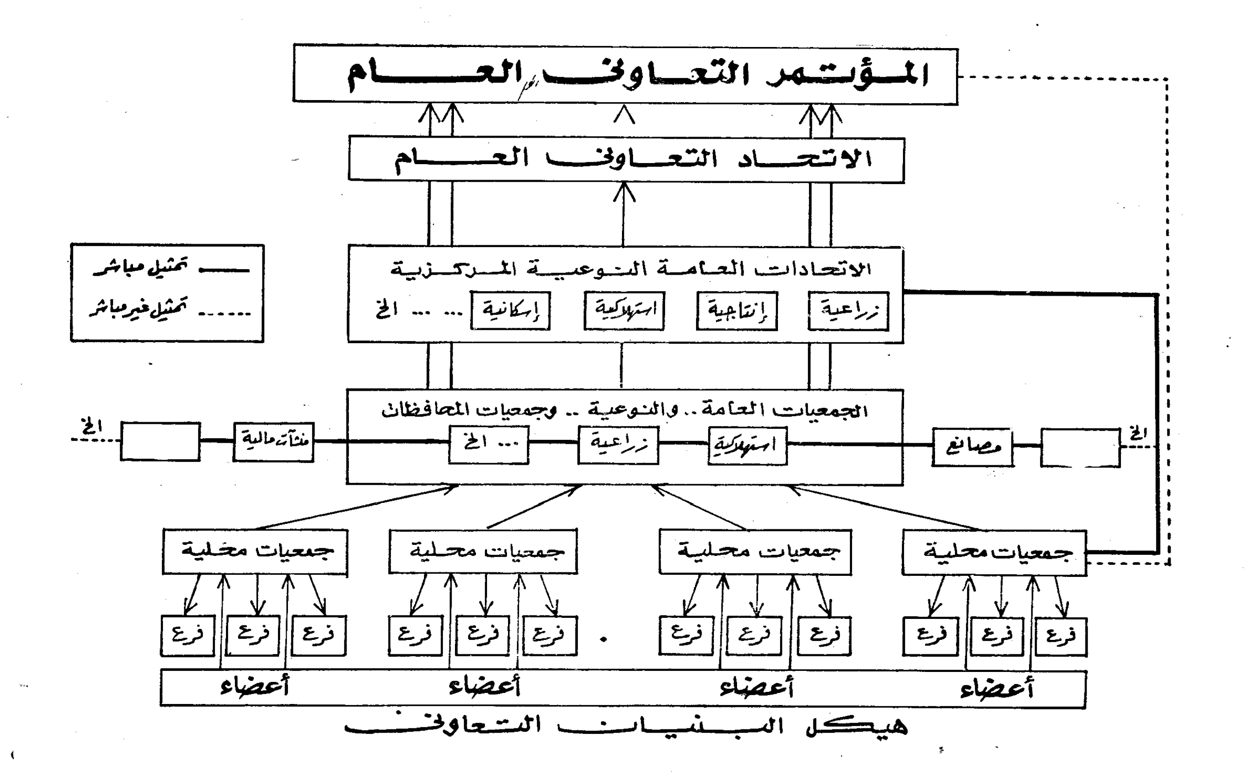
ان تمكين الحركة التعاونية الاستهلاكية الشعبية من تحقيق أهدافها يقتضى انشاء جمعيات تعاونية محلية على مستوى المدن • وجمعيات طائفية فى الوحدات الجماهيرية ، وجمعيات تعاونية مركزية فى كل محافظة تتألف من الوحدات المحلية وجمعية تعاونية عامة على مستوى الجمهورية، واتحاد تعاونى استهلاكى على مستوى الجمهورية ، فضلا عن العناية بالتعاون الاستهلاكى فى الريف ، وذلك عن طريق فروع للجمعيات المنشأة فى عواصم المراكز يتم توفير احتياجاتها من السلع الاستهلاكية مصادر الأصلية عن طريق الجمعيات التابعة لها وتدار طبقا للأصول العلمية وتستقل عن القطاع التعاونى الزراعى •

أما بخصوص المجمعات الاستهلاكية القائمة الآن فقد يحسن النظر فى القيام ببعض الجهود لاشراك المواطنين فى الاشراف على هذه المجمعات على أن يفسح المجال للمرأة فى مجالس ادارة الجمعيات التعاونية ، وفى القيام بمهام البيع فيها •

وأخيرا لما كان التعاون غير جائز بين الوسطاء ، ولما كان صغار التجار فى حاجة الى وسائل مشروعة ومنظمة للحصول على احتياجاتهم من السلع الاستهلاكية بأسعار مقبولة يمكن وصولها الى المستهلكين بأسعار مناسبة فقد صار واجبا تجميع جهود هؤلاء التجار فى مكاتب للاتفاقات التعاونية تكون مهمتها دراسة الأسواق واحتياجات المستهلكين ومصادر انتاج السلع والتعاقد بسعر الجملة لحساب المشتركين فى هذه المكاتب وتوفير الضمانات اللازمة للحصول على السلع بوسائل ائتمان تضامنية

لانقاص سعر الفائدة وبالتـالى التأثير فى الأسـعار بالخفض لصـالح المستهلك .

ويهمنا أن نوضح ، أنه طبقا لتوصيات المؤتمـر القومى العـام ، فانه يتحتم اعـادة تنظيم البنيان التعـاونى بشتى قطاعاته ومختلف مسـتوياته من القاعدة الى القمة ، وذلك وفقا للبنيان التعـاونى الذى اقترحناه ووفق عليه من المؤتمـر القـومى العام والذى نوضحه فى الهيكل الآتى الذى يتضح منه أن شتى قطاعات البنيان التعاونى عليها أن تعيـد تنظيم بنيانها بالانتخاب الحر المباشر من القاعدة .. أى من الجمعيـة المحليـة الى الجمعيات التى على مستويات أعلى ـ كالمركز أو المحافظة أو الجمعيـات العامة على مستوى الجمهورية والتى أعضـاؤها من الجمعيات المحافظة أو الجمعيات النوعية التى يشمل نشاطها منطقة العمل التى يحددها النظام الداخـلى دون التقيد بمستويات التقسيم الادارى .



هيكل البنيان التعاوني

خاتمة
فى الدعائم الأساسية للتعاون

كلمة ختامية :

يهم الباحث أن يوضح أن حياته العلمية والعملية ، جعلته يرتبط بالمجالس التعاونية التى لها صفة التخطيط للحركة التعاونية والتى منها مثلا عضويته فى المجلس الأعلى للتعاون الزراعى ، والهيئة العامة للصناعات البيئية والحرفية ، والمجلس الأعلى للتعاون الاستهلاكى ، والمجلس الأعلى لتنسيق الخدمات العمالية ، ومستشارا للجنة التعاونية باللجنة المركزية .

كما وأن حياته العلمية والعملية تطلبت أن يكون عضوا فى كثير من اللجان التى تهتم بشئون التعاون ، وفى الحقيقة كان يسعده داخل هذه اللجان أن يستمع الى آراء أصحاب المصلحة الحقيقية من عمال وفلاحين ، حتى يمكن توجيه النقاش داخل هذه اللجان بأسلوب علمى يتمكن من معالجة المشكلات وايجاد الحلول العلمية لها .. والذى كان يسعد الباحث أكثر أن هناك ثقة كاملة من العمال والفلاحين فى علماء مجتمعنا .. وهذا يبدو فى وضوح فى مختلف المناسبات .

غير أنه للأسف الشديد ، اتضح له أيضا أن هناك من الذين يتصدرون مواقع العمل فى التعاونيات ، ممن وقفوا بعلمهم عند حد معين ولم يستزيدوا من مَناهل العلم المتطورة والمتقدمة ، .... نجد أن هؤلاء بفكرهم التقليدى يقفون حجر عثرة أمام النمو والتطور .... ويعملون على فرض آرائهم فى مواضيع لم يتخصصوا فيها .. بل أكثر من هذا حينما اقتضت الأوضاع فى مرحلة معينة أن يناقش التعليم التعاونى وجد من بين هؤلاء من يريد أن يفرض رأيا بعينه دون سند من علم ، وكلما نادى الباحث بضرورة تأصيل الكلمة التى تقال بالأسلوب العلمى المتعارف عليه فى الجامعات والمؤسسات الثقافية ، كان لا يجد الاستجابة اللازمة ، وكثيرا ما كان يجد الباحث أن الكلمة كانت تقال بوحى من

الأهواء الشخصية وكثيرا ما كان يتصــورْ قائل الكلمة أن سنده مركزه ــ وأن هذا المركز يجعل منه عبقريا من عباقرة الجيل الذين تخرج الحكمة من أفواههم دون حاجة الى العلم أو التعليم !!! •• منطق التخصص والسبيل الوحيد الى البناء •

لقد نادى الباحث فى كثير من اللجان بضرورة التلاحم ، غير أنه ينبغى تغليب الرأى العلمى ووضعه فوق كل اعتبار ، لأن الديمقراطية العلمية تحتم الأخذ بمبدأ التخصص •• وقد ضرب مثالا توضيحيا أنه اذا وجد أى عدد فى اجتماع معين وسقط أحدهم مريضا ، فماذا يكون التصرف ؟ •• اننـــا فورا نســـتدعى الطبيب •• لمـــاذا ؟ •• لأنه متخصـــــص ، ولا نقبل أن نســـأل الأعـــداد الحاضرة فى هـــذا الاجتماع رأيهـــا ، لأنها لا تمـــلك هذا •• فلمـــاذا اذا نأخذ بمنطق التخصـــص فى الأمور الطبية ؟ •• ولا نأخذ بمنطق التخصص فى فروع العلوم الأخـــرى ؟ •• ولعل من المناسب أن نوضح أن الادارة والتعاون علمان لهما قواعدهما ولهما أصولهما ، وهما فى تطورهما يتبعان منهجا علميا ، ولا يتطوران بالمصادفات أو بالشعارات أو بالنوايا الحسنة وحدها •

وفى الحقيقة أننى أقول ــ أننى كثيرا ما دعوت الله أن يصبغ على نعمة الصبر ، وكنت أشعر وأستأذن القارىء فى هذا •• أقول أشـــعر « كأننى أتقلب على سطح من صفيح ساخن » •• نظرا لضياع الكثير من وقتى فى مجادلات لا طائل لها ، وشعورى هذا مرجعه الى أن ضياع الوقت يعتبر نوعا من التبذير والاسراف •• هذا فضلا عن ايمانى بأن الشعوب التى تضيع الوقت ، يكون ضياع الوقت سببا فى ضياعها •

ولكن •• هل معنى هذا أن يكف المصلحون عن اصلاحهم •• أو يمتنع الأخيار عن أداء واجباتهم •• أو يترك أصحاب المبادىء تقديم الخير والبر الى المجتمع والناس ؟ ••

معاذ الله •• ان للايمان بالمبدأ حقا مقدسا يطالب حقه باستمرار على طريق النضال •• ولا يضيره من خالفه أو انتقده •• فالأيام كفيلة بتمييز الحق من الباطل •• ولن يذهب الجهد عند الله والناس •• وما أروع الحكمة التى تقول :

ان الحق لن ينقلب باطلا مهما قل متبعوه
وان الباطل لن ينقلب حقا مهما كثر مشايعوه
والله لا يضيع أجر من أحسن عملا

ولذلك فاننى أقدر تماما ما يقوله برنامج العمل الوطنى من قدرتنا على تحقيق الكثير ، لو تمكنا من خلق دولة تسخر كل ما وصل اليه العلم الحديث فى خدمة المجتمع ليصبح العمل متعة لا مشقة ، وعملية ابداع مستمر وليس تكرارا مملا ، ورسالة انسانية وليس مجرد فردية للحصول على رغيف الخبز •

ومن هنا كتبت هذا البحث ، مهيبا بالمثقفين والمخططين أن لا يتعصبوا للمهنة أو للزمالة ، وأن يضعوا الصالح العام فوق كل اعتبار •

وقد نشر هذا البحث فى بعض الصحف ، على صورة مقالات •• ثم فى « نحو بنيان تعاونى جديد » الذى أصدرته مكتبة عين شمس عام ١٩٧٠ ـ ابتداء من صفحة ٣٠٣ وما بعدها •• وما زالت الأسباب قائمة لتوسيع نشره •• الأمر الذى دفعنا الى تضمينه كخاتمة لهذه البحوث •

دعائم التعاون الأساسية

الإدارة — العمل — الأجر

نعتمد فى ظل تطورنا الثورى على الحلول الاشتراكية فى سبيل اقامة مجتمعنا الجديد الذى يستند الى منطق الكفاية والعدل ، الأمر الذى تطلب ضرورة وضع تخطيط شامل لعملية الانتاج ، والعمل من أجل زيادة قاعدة الثروة الوطنية وعدم تركها لعفوية رأس المال الخاص المستغل ونزعاته الجامحة ، وضرورة خلق قطاع عام قوى وقادر يقود التقدم فى جميع المجالات ويتحمل المسئولية الرئيسية فى خطة التنمية • ومن أجل تحقيق هذا الهدف أنشأنا هنا فى جمهورية مصر العربية المؤسسات العامة ، باعتبارها الشكل التنظيمى الأساسى الذى تعتمد عليه الدولة فى الاشراف على تنفيذ برامج الخطة وتحقيق أهدافها بالمعدلات المستهدفة وفى المواعيد المقررة ، الأمر الذى يتطلب ضرورة ادارتها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة واحكام الرقابة على ادائها •

ومن الأمور التى ينبغى أن تكون واضحة فى الأذهان أن طبيعة الادارة تكاد تكون واحدة فى مختلف المشروعات التى تقام فى ظل مختلف النظم ، فالادارة فى جوهرها واحدة أما الذى يختلف فهو نوع النشاط الذى تنصب عليه عملية الادارة • ونظرا لأن المرحلة القادمة من تاريخ أمتنا تحتاج الى دفعة قوية لتحقيق أكبر قدر من الانتاج ، من أجل ذلك عقدت مؤتمرات للانتاج ومؤتمرات للادارة لتكون بداية الانطلاق لمرحلة جديدة •• مرحلة ثورية فى الانتاج وحسن الادارة ، تستهدف زيادة وكفاية الانتاج على أسس من العلم والبحث والدراسة ،

فالعلم كما ورد بالميثاق هو السلاح الحقيقى للادارة الثورية ، وكما ورد أيضا بالميثاق ، فان المشاكل الاقتصادية والاجتماعية الكبرى الذى يتصدى شعبنا اليوم لمواجهتها لابد لهـا من حلول علمية ، ومن أجل ذلك طالب الميثاق مراكز البحث العلمى فى هذه المرحلة من النضال أن تطور نفسهـا بحيث يكون العلم للمجتمع ، كما وأن القيـادة السياسية طالبت جميع المستويات أن ترتفع الى مستوى المسئولية فى تحمل أعباء العمل الوطنى فى قطاع الانتاج خلال المرحلة القادمة ، وتبذل من فكرها ومن طاقتها ومن اخلاصها ومن أعصابها ما يمكن من تحقيق أهدافها الاقتصـادية فى المرحلة القادمة .

وكان موضوع الادارة فى مقدمة الموضوعات التى ألقى عليهـا الرئيس أضواء كاشفة ومركزة بقصد بيان أهميتهـا وتوضيح مفهومها وتحديد أبعادها ، بقوله :

((اذا كان الانتاج أداة تحقيق أهداف الاشتراكية ، فان الادارة هى أداة تحقيق أهداف الانتاج ، والادارة علم له قواعده وله أصوله ، وهو فى تطوره يتبع منهجا علميا ولا يتطور بالمصادفات أو بالشعارات أو بالنوايا الحسنة وحدها . ولقد أصبحت الثورة الادارية من أبرز سمات عصر التقدم الذى نعيشه)) .

ولقد تبلورت فى خطاب الرئيس وفى المناقشات التى أثيرت بعض مقومات القيادة الادارية والصـفات التى ينبغى توافرها فيمن يضعهم الشعب فى المواقع القيادية بالنظر الى المسئولية الشاقة المنوط بهم والثقة الغالية المودعة بين أيديهم والآمال الكبار المعلقة عليهم . فالقادة الاداريون — كما أشار الى ذلك الرئيس — يمثلون قوة ضاربة فى مقدمة طاقات الانتاج الوطنى ، قوة قادرة على الفعل وعلى التحقيق ، وقوة طليعيـة

عبيها الأمل وفيها الرجاء ، لأن هذا البلد يعتز أكثر ما يعتز بثروته البشرية، ويعتمد أصلا وأساسا على قدرة العمـل الانسانى ، ويعتبر أن قيمة أية موارد طبيعية تأتيه هو أنها فى يده تختلف بالعمل عنها فى يد غيره •

تعتبر تنمية الكفايات الادارية ضرورة لازمة لمجتمعنا الاشتراكى والحاجة الى ضرورة التنمية تتضاعف يوما بعد يوم ، وخاصة فى ظل مجتمع دولى تسوده الحرب الباردة •• والمعروف أن هذه الحرب ، تضـع عبئا ثقيلا على الاقتصاد القومى •• الأمر الذى يجعل من تنمية هذا الاقتصاد الوسيلة الوحيدة لمقابلة مثل هذه الأعباء وجعل مواجهة الحرب البـاردة أمرا محتملا « وهذه التنمية تحتاج الى قدرات يمكن عن طريقها تلبيـة الاحتياجات العسكرية ، وفى نفس الوقت القيام بمقتضيات التنمية فى أوقات السـلام[1] » •

ومما لا شك فيه أن القيام بمقتضيات التنميـة يواجه كثيرا من المشكلات التى تتطلب بذل الجهود لحلها ، والأغلبية العظمى من هذه المشكلات ترجع الى مصاعب ادارية ، ويكاد ينعقد اجماع علماء التنظيم والادارة على أن حل المشاكل الادارية يتطلب الاعتماد على العلم والوسائل الفنية كأدوات يمكن استخدامها لايجاد الحلول العملية التى تجـد قبولا لدى الادارة[2] •

---

(١) نرجو الرجوع الى :
The Practice of Management, by Peter F. Drucker, Harper and Co., Publishers, New, York, 1954, p. 5 .

(٢) نرجو الرجوع الى :
The Management of Improvement, by Robert N. Lehrer Reinhold Publishing Corporation, 1965, p. 12.

ونحن فى جمهورية مصر العربية نجتاز مرحلة التكوين ، ونحن فى خلال هذه المرحلة أشد ما نكون حاجة الى الكفايات الفنية والادارية التى تتمكن من رسم السياسات ، وتوحيد الصفوف ، وتنسيق الجهـود ، وتستطيع أن تخلق بين القوى العاملة روح الفـريق ، وتوجيهها نحـو تحقيق أهداف المشروع ، وبخاصة فى التعاونيات التى تطفل على ادارتها غير المتخصصين •

ان التطبيق العربى للاشتراكية فى مجتمعنا ليس شعارات تعلن أن تقال .. انما عمل ايجابى يعمل على تحقيق المســاواة المطلقة بين الأفراد فى الحقـوق والواجبات وفرص الحياة ، حتى يشعر كل بذاته وكرامته ... والسياسات الادارية فى التعاونيات فى ظل التطبيق الاشتراكى العـربى تعطى كل فرد فى الجمعية فرصة طليقـة تتحرك فيها مواهبه ليعطى للجمعية كل ما يقدر عليه من طاقة الفكر والعمـل .. وتفتح أمامه أبواب الأمل فى الترقى والعيش حيـاة أفضل .. وكل نظام ادارى فى ظل التطبيق العربى الاشتراكى يعجز عن تطبيق هـذا المبدأ .. معنى وروحا .. لا يستحق أن يوجد .. ويكون متخلفا عن التطور الثورى الذى نعيش فيه •

ويتطلب الأمر ضرورة خلق حوافز لدفع القوى العاملة على العمل ،

كذلك نرجو الرجوع الى المراجع الآتية :

1 — Management in Action, by Appley Lawrence, A., American Management Association, New York, 1959.

2 — The Classics in Management, American management Accociation, New York, 1960.

3 — The management, Engineering and Scientific Function The Journal of Industrial Engineering, March-April 1 1960, pp. 11-1240.

فالثورة جاهدت فى سبيل احداث تغييرات أساسية ، أكسبت العمــال حقوقا ثورية ينبغى أن يكون لهــا أثر فى مزيد من العمل ، كما يقول الميثــاق :

((ان هذه الحقوق الثورية كفلت حدا أدنى للأجور ، واشتراكا ايجابيا فى الادارة يصاحبه اشتراك حقيقى فى أرباح الانتاج ، وذلك فى ظروف للعمل تكفل الكرامة للانسان العامل ، وعلى هذا فقد أصبح يوم العمل هو سبع ساعات)) .

العمل أساس تقدم الشعوب :

أحب أن أوضح أنه لا يمكن أن يكون هناك تقدم دون تعب ودون عمل .. فالعمل هو شريعة الله نحو تحقيــق الأهداف ، أيا كانت هذه الأهداف .. عسكرية .. أم سياسية .. أم اجتماعية .. أم اقتصادية .. وهذه هى القاعدة التى اتجه اليها كثير من الشعوب فى تطورها الاشتراكى نحو اسعاد الجماهير ، ونحو محاربة الرأسمالية بشتى صورها . وحتى نلقى مزيدا من الضوء على هذا الموضوع ، فان التعاونيات طورت أسلوبها فى العمل بمــا يجعل القاعدة الأساسية للأجور هى الجهد الذى يبذل فى تحقيق الانتاج كما وكيفا .. اذ أنه نتيجة لدراسات شارك فيها العلماء ، وشارك فيها العمال ، وشاركت فيها الوزارات المسئولة عن العمل وعن الانتاج ، تم وضع وحدات عمل لمختلف أوجه النشاط يتم دفع الأجر على

أساسها . وحتى نوضح مفهوم هذه الوحدات ...نحب أن يعلم القارىء أنه ينبغى أن يكون هناك أساس واضح لأى نوع من أنواع التعامل يتم بين الناس .. فمثلا حينما تذهب لشراء أقمشة ، فانك تتعــامل على أساس المتر ، واذا أردت أن تشترى فاكهة ، فانه يتم التعامل على أساس

الوزن وهو الكيلو مثلا •• وهكذا مثل هذه الوحدات التى يتم التعامل على أساسهـا تطمئن كلا من الشارى والبائع •• وبمثـل هذا المفهوم استطاعت المجتمعات الاشتراكية أن توجـد أساسا للتعامل فيما يتعلق باعطاء الأجور •• وعلى هذا الأساس ، فان وحدات العمل التى يتم دفع الأجر على أساسها تعكس بدقة القدر من الجهد المبذول ، والقدر من الانتاج الذى يتم وفقا للجهد المبذول ، وفى سهولة ويسر ، فان وحدات العمل هذه تعتبر من المؤشرات القابلة للقياس الدقيق المتعارف عليه تماما ، مثل الأمتار والكيلو جرامات والأعداد والساعات •• الخ •• ومما لا شك فيه أن تنفيذ مثل هذا الأمر يتطلب معرفة سابقة وتامة بكل أوجه النشاط الذى ستوضع وحدات القياس من أجلها ، أى أنه ينبغى الالمـام الكامل بالعمل المطلوب ، وبطريق الوسائل المستخدمة فى هذا العمل لتحقيق أهدافه ، وكذلك بالبيئة التى يوجد فيها مثل هذا النوع من الشاط ، لأنه توجد مناطق تختلف عن الأخرى • فالبعض جبلى •• والبعض الآخـر سهلى •• وهناك مناطق أخرى ثلجية •• الخ •• الأمر الذى يتحتم معه أن توضع الظروف البيئية وامكانيات العمل فيها عند وضـع وحدات القياس ، وبعد تمام وضع هذه الوحدات تعلن للعاملين لمناقشتها ، وبعد اقرارها يتم دفع الأجور على أساسها ، وبذلك تكون الدول الاشتراكية قد وضعت الأساس السليم لاعتبار العمل هو أساس تقدم أى انسان ، كما استطاعت أيضا أن توجد تنافسا بين العاملين لتحقيق أهداف الانتاج كما ونوعا •• ومن أجل ذلك استطاعت أن تحقق طفرة هائلة فى الانتاج •

العمل والأجر فى الاسلام :

ان الاسلام الذى جاء لاصلاح الفرد والجماعة ، واقامة المجتمع السعيد الفاضل قد جعل مبدأ من مبادئه ، وأصلا من أصوله ، وربط العمل للدنيا بالعمل للآخرة ، فجاء الأثر الاسلامى الحكيم الذى يقول « اعمل

لدنياك كأنك تعيش أبدا ، واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا » • ويقول القرآن الكريم « فاذا قضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله » ويقول أيضا « هو الذى جعل لكل الأرض ذلولا فامشوا فى مناكبها ، وكلوا من رزقه واليه النشور » •

وقد أرشد القرآن الكريم الى أن العمل لا يكون مقبولا ولا مثابا عليه بالخير ، الا اذا كان عملا صالحا ، ولذلك يقول الله جل جلاله « انا لا نضيع أجر من أحسن عملا » فاشترط أن يكون العمل صالحا ، ونفهم من هذا التعبير الآلهى أنالعمل اذا كان غير صالح ، فان أجره عند الله يكون ضائعا من صاحبه ، لا يناله ولا يصل اليه •

كذلك يقول القرآن « ثواب الله خير لمن آمن وعمل صالحا » ، ويقول : « من عمل صالحا فلنفسه ، ومن أساء فعليهـا وما ربك بظلام للعبيد » •

ولقد حبب الرسول صلى الله عليه وسلم فى العمل ، وفى بذل الجهد والطاقة فيه ، حتى لا يدخر العامل وسعا فى أداء ما يوكل اليه من عمل على أحسن وجه من وجوه الأداء ، ولذلك جاء فى الحـديث الشريف « من أمسى كالا (أى متعبا) من عمل يده ، أمسى مغفورا له » •

ولقد شاهد النبى عليه الصلاة والسلام يدا قد تورمت من العمل ، فقال عنها « هذه يد يحبها الله ورسوله » • ويروى أنه شاهد يدا أخرى قد تورمت من أثر اجتهاد صاحبها فى أداء عمله بذمة وشرف واخلاص واستقامة ، فقال « هذه يد لا تمسها النار » •

والناظر فى تعاليم الدين بتدبر وامعــان ، يدرك أنه اذا كان من الواجب على صاحب العمل أن يكون رحيما بمن يعمل له ، وان يعطيــه الأجر المناسب لمـا بذل من جهد ، وألا يكلفه فوق طاقته ، وألا « يأكل تعبه » كما تقول العامة فى تعبيرها ، فان من الواجب فى الوقت نفسه على العامل أن يكون أمينا ، وأن يراقب الله تعالى فيما يعمل ، واذا لم يكن عليه رقباء ولا مشرفون ولا متابعون ، أو كان هناك من هؤلاء قليــل أو كثير ، ثم قصروا فى واجب المتابعة ، أو لم يكونوا قادرين على ملاحــظة كل الأشياء ، فان الواجب على الدوام أن يتذكر العامل أن هناك عينا ساهرة لا تغفل ولا تنام ، وهى عين الله العليم الخبير ، الذى يصفه القرآن المجيد بقوله « انه عليم بذات الصدور » •

وهذا هو الدين يحفظ للأجير حقه ، فى غير ظلم ولا هضم ، بل ويطالب صاحب العمل بأن يعجل دفع الأجر الى العامل عقب انتهائه من أداء عمله ، ولا يؤخر هذا الأجر مع احتياج الأجير اليه ، وقد صور النبى هذا بأجمل تعبير فقال « أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه » ، وهذا كناية عن المبادرة والاسراع بدفع الأجر الى العامل ، حتى يشعر مباشرة بأن عرقه لم يضع هباء ، وأن تعبه لم يذهب سدى •

ولكن أى عامل ذلك الذى يستحق المبادرة بدفع الأجر كاملا اليــه عقب انتهائه من عمله ؟! • انه العــامل المستقيم المجد المخلص ، الذى لا يخدع ولا يسرق ولا يخون ، وانه العامل الذى يتقى ربه فى عمله ، فلا يدلس ولا يغش ولا يخلف الوعد ، ولا يأخذ شيئا ليس من حقه ، حتى ولو لم تنظره عين صاحب العمل ، لأن كل قليل أو كثير ، يؤخذ بغير حق فهو حرام ، ومصير صاحبه الى النار وبئس المصير •

ان العامل الذى يستحق هذا التقدير وهذا التكريم فى الاسـلام ، هو ذلك العامل الذى يتذكر على الدوام شعار العاملين المخلصين الذى عبر عنه رسول الله صلوات الله وسلامه عليه بقوله « ان الله يحب من أحدكم اذا عمل عملا أن يتقنه » •

كما يقول الرسول فى حديث شريف آخر « ان الله كتب الاحسان على كل شىء » وليس معنى الاحسان هنا هو كما يفهم الكثير من عامة الناس أن يتبرع الانسان بقرش أو قروش لمن يمـد يده اليه ، سائلا متسولا • لا ليس هذا هو الاحسان المقصود فى هذا النص الكريم ، وانما المقصود به هو اجادة الصنع واتقان العمل ، لكى يبلغ للغـاية فى الحسن والقوة ، فيكون صورا من صور الاحسان فى أداء الواجبات •

والرسول قد هدد العامل الذى يستوفى أجـره ، ثم يمد يده بعد ذلك الى أخذ شىء من أشياء صاحب العمل ، وليس لهذا العامل حق فيه ، فاخبرنا النبى بأن أى انسان يعمل عملا ويستوفى عليه أجرا ، ثم يأخذ بعد ذلك أى شىء قليلا كان أو كثيرا ، فان هذا الأخذ يكون خيانة ، والله تعالى لا يحب الخائنين •

والقرآن يرشدنا الى أن العامل الفاضل لابد أن تتوافر فيه صفتان ، الصفة الأولى هى القدرة والمهارة واجادة العمـل ، والصفة الثانية هى الأمانة والوفاء والاخلاص ، ولذلك يقول : « ان خير من استأجرت القوى الأمين » •

واللائق بالعامل ألا يدع جزءا من واجبه دون أداء مهما كان صغيرا أو كبيرا ، وأحرار العاملين وخيارهم هم من ينالون رضى من يعملون عندهم ، باتمامهم أعمالهم دون تباطؤ أو اهمال ، وهذا شعيب يعرض على

موسى أن يزوجه احدى ابنتيه على أن يقضى فى مساعدته ثمانى سنوات أو عشر سنوات ، ويوافق سيدنا موسى على ذلك ، وكان يستطيع أن يمكث ثمانى سنوات فقط ، لأن شعيبا ترك له الخيار ، فأوفى له المدة الكبرى ، ومكث معه عشر سنوات •

ان العمل أمانة ، وان العمل عبادة ، وان واجب صاحب العمل أن يكون عادلا منصفا ، وان واجب العامل أن يكون مجتهدا أمينا ، والله ولى العاملين المخلصين •

ينبغى علينا اذن ونحن نؤمن بالعمل ، أن نضع الشخص اللائق فى المكان اللائق ، وهذا هو ما طالب به بيان ٣٠ مارس ، وفى ضوئه ينبغى اذن على جميع المسئولين فى شتى المستويات أن يسيروا فى هديه ، وخاصة فيما يتعلق بالحركة التعاونية التى ظلت الفوضى ضاربة أطنابها فيها فترة طويلة قبل الثورة •• الى أن بذلت الجهود فى سبيل اعادة تنظيمها على أسس علمية •• وبحيث تحقق حركة تعاونية سليمة تستند الى سواعد أبنائها وأعضائها ، وتستند أيضا الى وعيهم وفهمهم الكامل الذى يؤدى الى تضافر جهودهم ، من أجل تحقيق الصالح المشترك لقاعدة عريضة من أبناء هذا الشعب، ، سواء فى ذلك العمال أو الفلاحون أو الفئات المحدودة الدخل أو المستهلكين بصفة عامة ، وأن هذا الصالح المشترك يتلاقى تماما مع صالح الدولة ، اذ أن أهداف الدولة تسير فى خطوط متوازية مع كفاح المؤمنين من أبنائها ، من أجل تدعيم الاقتصاد القومى ، ورفع مستوى الرفاهية للمواطنين جميعا ، بشرط أن يقدم كل منهم أقصى ما فى طاقاته وامكانياته من جهد ، ويحصل من وراء ذلك على عائد عادل يتمثل فى الأجور العادلة ، ويتمثل فى الفائض الذى يتحقق نتيجة لما بذله من جهد ، ومن هنا يكون له كل الحق فى أن يكون له نصيب عادل فيه ••

ومن هنا فان هذه الجهود التى تبذل الآن ينبغى أن تستتبعها خطوات وخطوات ، بحيث تسير فى خط مستقيم يختصر الطريق الى تحقيق أمل هذا الكفاح ، والوصول به الى هدفه والى منتهاه •

ولا شك أن هذه الانتخابات التى تجرى فى الجمعيات التعاونية الزراعية والتى يربو عددها على الـ ٤٠٢٠ جمعية ، لتعتبر مناسبة طيبة لنشر الوعى التعاونى ، وتنوير الأعضاء بواجباتهم ، ثم بعد هذا ما يترتب على هذه الواجبات من حقوق ، اذ أن الذى ينبغى أن يكون واضحا ومفهوما لدى الناس بصفة عامة ولدى الفلاحين بصفة خاصة ، أنه ما من حق الا ويسبقه واجب ، وأننا اذا أردنا لأنفسنا حياة حرة كريمة ، فينبغى أن نعمل بسواعدنا وعقولنا على تحقيقها ، فالسماء لا تمطر ذهبا ولا فضة، انما العمل ، والعمل الشاق ، والعمل الذى ينبع من رقابة الضمير ، هو الذى يمكن أن يحقق الأهداف •

واجب المثقفين والمخططين :

ولعلنا أيضا ونحن نتكلم عن الواجبات والحقوق ، لا ننسى أن نقول أن فئة المثقفين وفئة المخططين ، عليها واجب خطير فى هذه المرحلة الحاسمة من تاريخنا وكذلك المرحلة التطويرية من كفاح حركتنا التعاونية ، هذا الواجب يتطلب منا أن نساير الثورة الادارية المعاصرة التى تجتاح العالم الآن ، والتى طبقتها الحركات التعاونية فى الدول المتقدمة ، وكذلك الدول التى سارت قدما نحو النمو واستطاعت عن طريق التطبيق أن تقطع أشواطا طويلة فى أقصر فترة زمنية ممكنة ، ومن مقتضى هذه الثورة الادارية المعاصرة أن يخلع كل مثقف عن نفسه رداء مهنته ورداء ثقافته حينما يوجد فى المجالس للتخطيط للمستقبل • والذى أعنيه بصراحة ووضوح فى هذا المقام أنه ينبغى أن نخلع عن أنفسنا ثوب التعصب للمهنة ، أو للزمالة فى

مرحلة التعليم •• الى غير ذلك من الأمور قد تشد البعض منا الى التعصب، ويترتب على ذلك أن ينادى أحدنا بوضع أشخاص فى تخصصات لا يصلحون لها ، ومن أجل ذلك ، فان كل فرد منا عليه واجب وطنى من شأنه تغليب الصالح العام ووضعه فوق كل اعتبار •• أى أن نظرته ينبغى أن تكون شاملة وكلية ، واذا كان لنا أن نزيد الأمر وضوحا لمثل ما ، فاننى أضرب مثلا لما تقرره الادارة العلمية منذ نشأتها من أواخر القرن الماضى وأوائل القرن الحالى ، أنه فى ظل المجتمعات المختلفة يوجد دائما وأبدا أفراد يتصورون فى أنفسهم القدرة عن طريق الممارسة على شغل أداء جميع الوظائف فى المكان الذى يوجدون فيه ، أيا كان هذا المكان ، وأيا كانت أنواع النشاط التى تمارس فيه ، لأن هذا من طبيعة التخلف ، كما وأن الادارة العلمية أيضا أوضحت بكثير من التجارب ، كيف أنه يوجد بعض المثقفين الذين قد يتحيزون لنوع ثقافتهم أو يتحيزون لنوع مهنتهم ، وحينئذ يدعون لأنفسهم أنهم قادرين على أداء مختلف الوظائف وأوجه النشاط الذى يمارسونه بينما أن المجتمعات المتقدمة تتجه دائما نحو التخصص ونحو التخصص الدقيق ، ولعل مجتمعنا هنا فى مصر يرى هذا بوضوح فى كثير من الجوانب ، فالذى يتخرج من كلية الطب رغما عن دراسته لأنواع الطب المختلفة فى مرحلة من مراحل دراسته ، الا أنه عندما يخرج الى الوجود للمجتمع لكى يمارس مهنته •• تراه يتخصص فى لون من ألوان الطب ، كالجراحة أو العيون أو الحنجرة •• الخ •• وهكذا فى المحاماة •• وهكذا فى كل نوع من أنواع التعليم •

واذا كان حديثنا اليوم يتناول التعاون فى ظل مرحلته التطويرية التى نعيشها الآن •• فاننى أرجو أن لا يصاب بنكسة أشد وأقصى من أى مرحلة مرت علينا فى تاريخ حياتنا •• اذا وضعنا أى شخص فى غير

مكانه اللائق •• وليكن مفهوما أن العالم أجمع يضـع المرشد او المشرف الزراعى مع الفلاح فى الحقل ، لكى يطور أساليبه وفقا للتطور العلمى الذى تبشر به وتشرف عليه وزارة الزراعة •• بينما الذى يجلس فى مقعد المدير ، هو ذلك الذى تخصص فى العلوم الادارية والتنظيمية والتسويقية والمالية والمحاسبية والتشريعية •• وأن أى خلط فى هذا المفهـــوم سيؤدى الى مصير سيدفع الفلاحون ثمنه غاليا وفادحا •• ومن أجل هذا أنشأت الدولة المعاهد التعاونية الادارية والزراعية ، ليعرف كل واجبـه وطريقه •• وبذلك تقوى الحركة التعاونية وتشتد باذن الله • والله الموفق •

فهل يسير المسئولون وفقا لمتطلبات العلم الحديث ، ووفقا لتوجيهات السيد الرئيس الذى أعلن ضرورة وضـع الشـخص اللائق فى المكان اللائق •• وقرن هذا بتوجيهاته موضحا بأننا الآن فى عصر الادارة ، وأن الادارة هى أداة تحقيق أهداف الانتـاج ، وأن الادارة علم له قواعده وأصوله ، وهو فى تطوره يتبع منهجا علميا ولا يتطور بالمصادفات أو بالشعارات أو بالنوايا الحسنة وحدها • ولقد أصبحت الثورة الادارية من أبرز سمات عصر التقدم الذى نعيشه •• هل يسير المسئولون عن الحركة التعاونية وفقا لهذا التوجيه ؟ •• سنناقش هذا فيما يلى فى قطاع الزراعة •

اتجاه خاطىء من وزارة الزراعة :

أعلن السيد وزير الزراعة[1] : أن القانون الجديد يعطى السـلطة الكاملة لمجلس ادارة الجمعية التعاونية الزراعيـة بالنسبة لكافة أنواع

---

(١) البيان الذى أذاعه السيد وزير الزراعة فى ابريل ١٩٧٠ ، فى مؤتمر زراعى تعاونى ، شهده مديرو الزراعة والتعاون وبنوك التسليف بالمحافظات ، كما شهده وكلاء وزارة الزراعة والاصلاح الزراعى ورؤساء المؤسسات الزراعية وكبار العاملين بالقطاع الزراعى والتعاونى .

الأنشطة بالجمعية ولكل جمعية مدير يوافق على تعيينه مجلس الادارة من بين المهندسين الزراعيين أو المشرفين الزراعيين العاملين بالقطاع ، ويعار للجمعية وهو حلقة الاتصالات بين الجمعية التعاونية ووزارة الزراعة ٠

وأعلن الوزير أن وزارة الزراعة مسئولة عن مقاومة الآفات الزراعية التي تصيب المحاصيل وخاصة محصـول القطن ٠٠ ومدير الزراعة بكل محافظة مسئول عن أعمـال مقاومة الآفات ولديه كافة السلطات لمباشرة عمـله ٠

وأكد الوزير على ضرورة التعـاون المشـترك بين مديرى الزراعة والتعاون وبنوك التسليف لتطوير الجمعيات التعاونية على أساس أن نجاح الجمعيات التعاونية يعتبر نجاحا لكافة هذه الأجهزة الزراعية العاملة فى خدمة الفلاح وتنظيماته التعاونية ٠

وتتضمن القرارات التى أعلنها الوزير تحديد مسئوليات العمـل بين الأجهزة الزراعية والتعاونية وأجهزة بنوك التسليف فى مجال خطة العمل بالتعاونيات الزراعية ٠

ومن أهم القرارات أن ترشح المؤسسة التعاونية الزراعيـة مديرا عاما للجمعية من بين المهندسـين الزراعيين العاملين بمديرية الزراعة بالاتفاق مع مدير الزراعة ويعرض الأمر على مجلس ادارة الجمعيـة للموافقة ، ثم يصدر قرار من الوزير بتعيينه مديرا للجمعيـة ، وبعد صـدور قرار التعيين ومن تاريخ استلام العمل يستحق مرتبا اضافيا وفقا للكادر الذى سيصدره الوزير ٠ ويعتبر المدير مسئولا أمام مجلس ادارة الجمعية ٠

ويعتبر مجلس ادارة الجمعية السلطة الأساسية فى الجمعية فى حدود السياسة العامة التى ترسمها الدولة ، خاصة السياسة الزراعية ، وتعتبر قرارات الوزير والتعليمات الصادرة من مدير الزراعة ومفتشى الزراعة المنفذة لهذه السياسة قرارات واجبة التنفيذ بالنسبة لمجالس الادارة ومدير الجمعية وذلك تطبيقا للقانون .

وكذلك الحال بالنسبة للتعليمات التى تصدر من رئيس بنك التسليف بالمحافظة ومدير الفرع بالمركز ، لأنها تعتبر تنفيذا للسياسة العامة للدولة فيما يختص بالاقراض الزراعى .

ومن بين القرارات أن سلطة وزارة الزراعة كاملة **على مديرى الجمعيات التعاونية فيما يختص بالنواحى الزراعية فقط** ، ويعتبر مدير الزراعة بالمحافظة مسئولا عن الانتاج الزراعى ، ولا تغيير فى هذا الوضع فى ظل النظام التعاونى الجديد .

وخلال فترة الانتقال الى أن يتم تنفيذ قانون التعاون بالكامل يستمر العمل بالنظام المعمول به حاليا بالجمعيات سواء مع مديريات الزراعة أو مع بنوك التسليف .

واذا ما قررت أى من الهيئات التعاونية ، سواء أكانت مجالس ادارة الجمعيات أو الجمعيات العمومية للجمعيات قرارات مخالفة للقانون أو النظام الداخلى أو اللائحة التنفيذية لقانون التعاون تبلغ بها المؤسسة التعاونية الزراعية للتحقيق فيها .

بالنسبة للقرارات المخالفة للسياسة الزراعية وتعليمات وزارة الزراعة بأجهزتها المختلفة أو بنك التسليف ، فيتعين على مدير الجمعية عدم تنفيذ

هذه القرارات وابلاغها لوزارة الزراعة وبنك التسليف والمؤسسة التعاونية الزراعية والجمعيات المشتركة لاتخاذ الاجراءات اللازمة •

الرقابة الشعبية على هذا الاتجاه :

ان هذا القرار ينبغى أن يخضع لرقابة الأجهـزة الشعبية خاصـة وأن الميثاق يقرر :

ان فترات التغير الكبرى بطبيعتها حافلة بالأخطار التى هى جزء من طبيعة المرحلة ، على أن التأمين الأكبر ضد هذه الأخطار كلهـا هو ممارسة الحرية وخصوصا بواسطة المجالس الشعبية المنتخبة •

ان العمل الوطنى كله ، وعلى جميع مستوياته لا يمكن أن يصل سليما الى أهدافه الا بطريق الديمقراطية •

ووسيلة الديمقراطية أن تتوفر الحرية فى مراكز الانتاج جميعها لكى يتمكن جميع العاملين فيها أن يعطوا كل جهـدهم الفنى من أجل كمال العمل ، على أن يتم ذلك بالطبع تحت أحـكام تسلسل المسئولية •

كذلك فان وسيلة الديمقراطية أن تتحقق سلطة المجالس الشعبية على جميع مراكز الانتاج ، وفوق كل أجهزة الادارة المركزية والمحلية •

أن ذلك يضمن للشعب باستمرار سلطة تحديد أهداف الانتاج •

وأن يكون فى الوقت ذاته سلطة الرقابة على تنفيذها •

ان الفقرة السابقة من الميثاق تقدم لمجتمعنا مفهوما جديدا . وتبرز أهمية السلطات الشعبية في التخطيط والرقابة بدرجة لم يعرفها مجتمعنا من قبل . وأهم ما يشمل ذلك المفهوم الجديد هو امداد سلطة المجالس الشعبية لتشتمل جميع مراكز الانتاج . فلم تعد هذه السلطة قاصرة على بعض الأجهزة التى تكون الجهاز التقليدى الحكومى بل يمتد بمفهوم التخطيط والرقابة الى مجال أوسع من ذلك كثيرا .

والمفهوم الذى يقدمه الميثاق للرقابة الشعبية هو مفهوم يتضمن شيئين رئيسين فى نفس الوقت ، الرقابة الشعبية من جهة وحرية العاملين فى مراكز الانتاج فى أداء عملهم من الناحية الأخرى ، وذلك لكى تكـون الرقابة الشعبية حافزا على الاجادة ومانعة من الانحراف دون أن تكون عائقا لجهود العاملين من أجل زيادة الانتاج وتحقيق الأهداف التى رسمها المجتمـع .

الأسلوب الأمثل :

ان الأسلوب الأمثل للتعيين فى مختلف الوظائف ، يتطلب ضرورة تحليل الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف الجمعيات التعاونية . ثم تسترشد بهذا التحليل فى معرفة الوظائف والأعمال التى تكون فى حاجة اليها ، والجمعيات عند تأسيسها يجب أن تستعين بالكفايات الفنية التى تقوم بالبحوث والدراسات المتعلقة بمثل هذه التحليلات التى تتطلب توافر البيانات اللازمة ، كاسهام الوظيفة ، وبيان الواجبات الملقاة على عاتق من يشغلها ، والظروف المحيطة بالعمل ، وطريقة دفع الأجر ، والتدريب اللازم لرفع الكفاية ، ومصادر التعيين مع تحديد الجنس اذ كان ضروريا ،

ودرجة التعليم والصفات الخاصة والاختبارات التى تجرى لمعرفة الصفات الأخـرى[1] •

ويحسن أن تقوم هذه البحوث والدراسات بعد توضيح أسـباب القيام بهذه البحوث والدراسات للعمال والمشرفين حتى يمكن تحقيق المزايا الآتية[2] :

١ ـ تقليل الأخطاء التى تقع فى الوصف والتحليل •

٢ـ كسب تعاون العمال والمشرفين •

٣ ـ سهولة اقناع العمال وقبولهم للنتائج النهائية •

٤ ـ خلق جو من الثقة والتفاهم المتبادل •

وعلى ضوء تحليل الوظائف والأعمال تتمكن الجمعيات من تقـدير مختلف الوظائف وتقسيمها الى فئات ودرجات ، وتتبع فى ذلك الطرق العملية المناسبة التى يفضلها المختصون ، ومن أهمها ما يلى[1] :

---

(١) Personnel Management, Walter Dill Scott. Robert C. Clotheier and William R. Spriegel mc Graw-Hill Book Co., Inc. 1954, p. 146-147.

(٢) Retail Job Analysis and Evaluation, New York 1964, pp. 69-75.

ويمكن الرجوع الى الطرق الأربعة بالصفحات ٦٩ ، ٨٣ ، ١٠١ ، ١٦٨ من الكتاب الآتى :

Jop Evaluation, on, A Basis for Sound Wage Administration.

(٣) Jay L. Otis and Richard H. Leukart, New York, Prentice Hall Inc. 1954, p. 4.

— طريقة التقدير بمرتبة الوظيفة

The Job Ranking Method

— طريقة التقدير حسب ترتيب الوظائف والأعمال ووصفها

The Grade Discription Method

— طريقة التقدير بالنقط

The Point Method

— طريقة التقدير بالعوامل المقارنة

The Pactor Comparison Method

والطريقتان الأوليتان قد تكونان أيسر فى التطبيق من غيرهما ، الا أنه يعاب عليهما عامل المقارنة بين مختلف الوظائف .

والطريقتان الأخريان تحتاجان الى دراسات وبحوث مستفيضة لتحديد العوامل المشتركة التى تتخذ أساسا للتقدير ، كما أن اختيارهما لبعض الوظائف النموذجية فى المنشأة ، وتحليل هذه الوظائف لتحديد العوامل المشتركة والتقدير على أساسها ، يجعل أسس التقدير ينحصر فى دائرة الأجر المحدد الذى يدفع لهذه الوظائف ، وقد يكون من المحتمل عدم مراعاة العدالة فى تحديد هذا الأجر ، الأمر الذى ينتج عنه عدم رفع الغبن الذى يشعر به شاغلوا هذه الوظائف وبالتالى بقيمة الوظائف .

لذلك أفضل اذا ما استخدمت الجمعية احدى الطريقتين الآخرين ان تقوم اللجان الفنية بعمل دراسات ومقارنات بين أجور هذه الوظائف النموذجية وأجور مثيلاتها فى الجمعيات المنافسة ، اخذها فى الاعتبار عوامل كثيرة ، منها قدرة المنشاة المالية والرقم القياسى لنفقة المعيشة ، ومدى ما تقدمه المنشاة

من خدمات لصالح القــوة العاملة وما تحظى به من تأييد وثقة المجتمع الذى تعمل به ثم تسير اللجان بعد ذلك فى اجراءات التقدير طبقا للخطوات التى تتطلبها الطريقة •

وعلى ضوء التحليلات السابقة ، يمكن وضع المواصفات التى تتطلبها كل وظيفة[1] ، وبذلك تستطيع الادارة معرفة الشروط والصفات والمؤهلات الواجب توافرها فى كل من يتقدم لشغل وظيفة من الوظائف المختلفة ، وبذلك يسهل على الجمعيات اختيار الشخص اللائق ووضعه فى المكان اللائق به •

ان الثورة الآن تبذل أقصى الطاقات للتنمية الاقتصادية ، مستهدفة من وراء ذلك وضع سياسة عادلة للأمور ، تستهدف ضمان مستوى لائق لمعيشة أصحاب الأجور أنفسهم ، وتمكينهم من الحصول على نصيب عادل من الدخل القومى ، ومن أجل ذلك نجد الدراسات تقوم من أجل ايجاد المستوى والهيكل المناسبين للأجور ، والكفيلين فى نفس الوقت بالتعجيل بتحقيق التنمية الاقتصادية •

ومن الأمور التى ينبغى أن نضعها فى الاعتبار منذ الآن ، ان الثورة فى مصر ترسم سياسة الأجور على أساس عدم ترك تحديد الأجور للتفاعل

---

(١) فى الولايات المتحدة غالبا ما يطلق لفظ وظيفة على ما يقوم به الشخص من عمل معين بمـا فى ذلك متاجر التجزئة .

يرجع الى Bureau of Business Research, Ohaio State University Columbus Research Monograph. No. 37, 1965, "Job Analysis for Retali Stpres" by : Michel J. Juscrius, H. H. Maynard and Carroil L. Shartle, p. 10.

بين عرض العمل والطلب عليه ، ووجوب التدخل لتوجيه الأجور الوجهة التى تحقق أغراضا اجتماعيه واقتصاديه .. ومن أجل ذلك تعمد الدولة الى استنباط القواعد الرشيدة لتحديد الأجور مستوحية فى ذلك مبادىء العدالة الاجتماعية وصالح الاقتصاد القومى عامة ، ومن شأن هذه القواعد أن تحقق توزيعا أفضـل للقوى العاملة على كفاة الوحدات فى الدولة بما فى ذلك الجمعيات التعاونية ، وهى التى تضمن توجيه تلك القـوى نحو فروع النشاط الاقتصـادى ذات الأولوية من وجهة نظر الخطة الاقتصادية ، وهى التى تخلق حوافز العمل والانتاج بحيث تحقق أعـلا كفاية انتاجية للعمل ، ولعل هذا هو السبب فيما توليه دولتنا الاشتراكية فى مؤتمراتها القومية من عناية بالجمعيات التعاونية بانشاء كليات ومعاهد تعاونية تتمكن من تخريج جيل قوى قادر من الاداريين المؤمنين بفلسفة التعاون وأهدافه ، يتمكن من التصدى لمـآخذ التطبيق ، ويقترح الحلول العلمية المناسبة لمعالجتها ، فى ضوء ما تسير عليه الدراسات التعاونية من ربط العلم بخدمة المجتمع تأمينا للحركة التعاونية فى عهدها الجديد من الانتكاس ، ولعل فى توجيهات السيد الرئيس التى أشرنا اليها فى مواضع كثيرة من هذا البحث ، لأقوى حافز ودافع للعـلماء أن يسيروا فى الطريق الصعب للتغلب على المفاهيم التقليدية التى ما زال كثيرا منها سـائدا حتى الآن ، وبخاصة عند بعض المواقع التى وقفت بعملها عند المـاضى ، ولم تساير الثورة العلمية والادارية المعاصرة .

وليكن مفهوما جيدا اننا حينما نتكلم عن دعـائم التعاون لم نشر الى قوانين التعاون ، وذلك ايمانا بان الحركة التعاونية تستند اساسا الى ايمان الأفراد وقدرتهم وكفاءتهم ولا تستند الى سلطة القوانين . ومن أجل هذا فان شعار التعاونيون الناجحون فى العالم أجمع هو « أعدوا التعاونيون أولا » كما اننـا نوضح أن هناك حركات تعاونية قوية فى العالم فى

بعض البلدان التى لا تستند الى قانون تعاونى انمـا تستند الى عضوية واعية فاهمـة لحقوقهـا عارفة لواجباتها والى حـركة تعاونية استطاعت أن تخرج القيادات التعاونية فى مختلفات الوظائف داخل الحركة وبذلك أقامت صرحا شامخا وبنيانا صلبا متينا لحركة تعاونية يكتب لها دائما التقدم والاسهام لا فى رخاء المواطنين التعاونيين بل المجتمع بصفة عامة ، بل فى احيان كثيرة أسهمت هـذه الدول فى دعم كثير من الحركات التعاونيـة التى تتطلع اليهـا تنشد منها النصيحة والعون المتبادل وهما من أخلاقيات الحركة التعاونية الدولية .. والله الموفق ٠

محتويات الكتاب

للباحث

- **تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك .**

مكتبة عين شمس ١٩٥٩

- **تطور التعاون وفلسفته فى ضوء الاشتراكية العربية .**

الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢

- **دور المؤسسات العامة التعاونية فى الاقتصاد القومى .**

مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣

- **التعاون فى المملكة المتحدة .**

مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣

- **التعاون الاستهلاكى (تاريخه ونظمه ومشكلاته) .**

مكتبة عين شمس ١٩٦٤

- **نحو حركة تعاونية نظيفة .**

(الاهرام الاقتصادى) ١٩٦٥

- **نحو بنيان تعاونى سليم .**

(الاهرام الاقتصادى) ١٩٦٦

- **تطور مفهوم ديموقراطية الادارة فى التنظيمات التعاونية .**

جامعة الدول العربية ـ مكتبة عين شمس ١٩٦٧

- **اصول التنظيم والادارة فى المؤسسات والتعاونيات .**

مكتبة عين شمس ١٩٦٨

- **التنظيم التعاونى .**

مكتبة عين شمس ١٩٦٩

- **نشاة الفكر التعاونى وتطوره .**

مكتبة عين شمس ١٩٧٠

- **التطبيق التعاونى فى بريطانيا .**

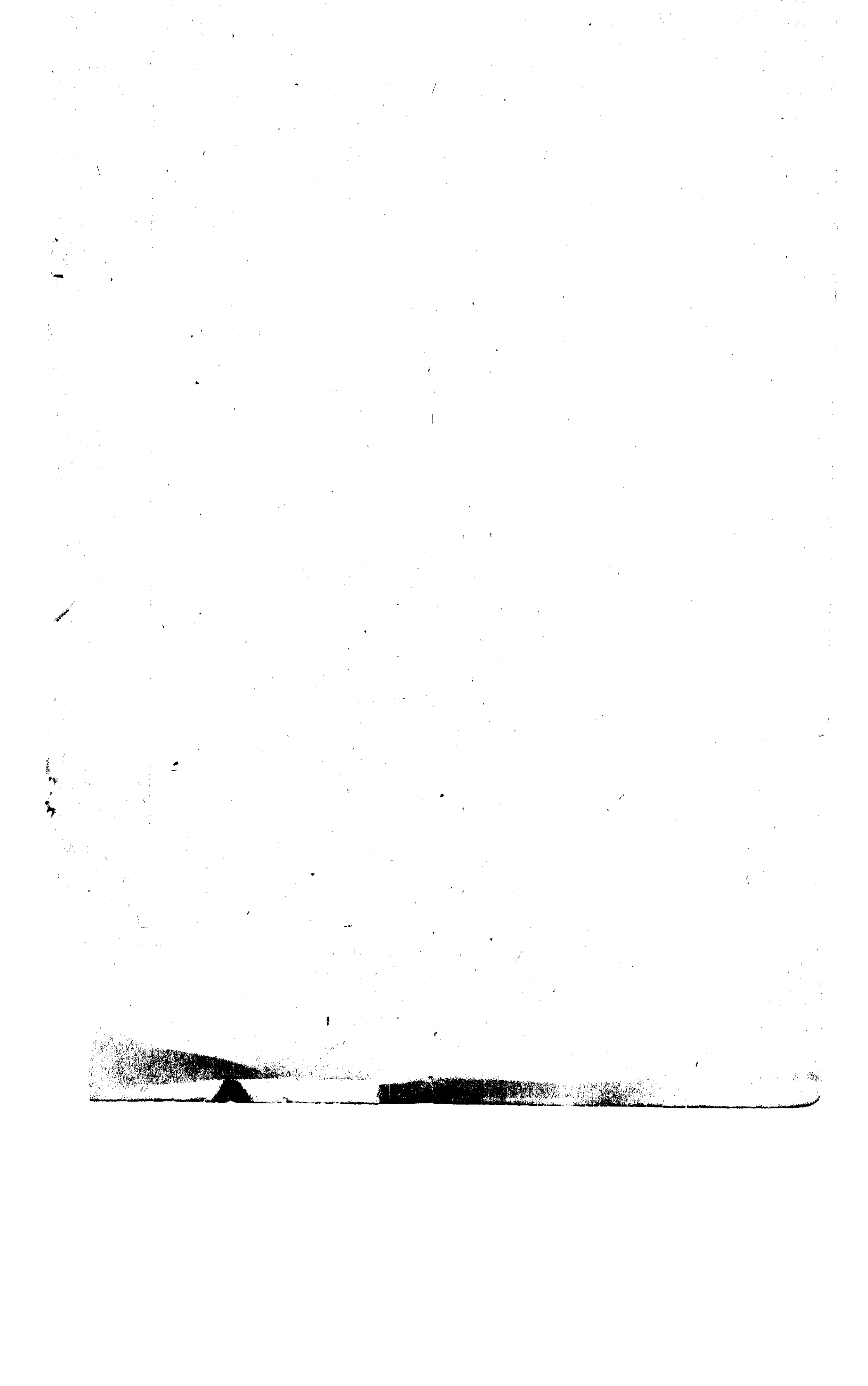
مكتبة عين شمس ١٩٧٠

- **التطبيق التعاونى فى بعض الدول الاشتراكية والاسكندنافية .**

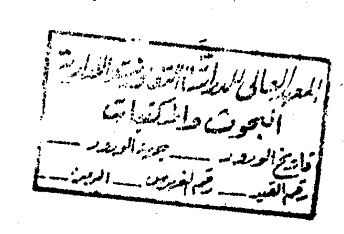
مكتبة عين شمس ١٩٧٠

- **نحو بنيان تعاونى جديد .**

مكتبة عين شمس ١٩٧٠







تم الايداع بدار الكتب والوثائق القومية تحت رقم ٢٠٠٨ لسنة ١٩٧٢

دار الجيل للطباعة ١٤قصر اللؤلؤة - الفجالة
تليفون ٩٠٥٢٩٦